

**И. Гурков, д.э.н., проф. ГУ-ВШЭ,  
Е.Авраамова, д.э.н. Зав. Лаб. ИСЭПН РАН,  
В. Тубалов, мл.н.с. ГУ-ВШЭ.**

**Инновационная деятельность  
российских промышленных предприятий\***

Для разработки обоснованной инновационной политики в отношении российских промышленных предприятий необходим постоянный мониторинг как общего состояния дел с инновациями, так и перспективных направлений инновационной деятельности. С данной целью в ноябре-декабре 2000 г. было проведено обследование 735 предприятий всех основных отраслей промышленности. Группа обследованных предприятий является вполне представительной для крупных приватизированных промышленных предприятий России.

***Экономическое положение предприятий***

Подавляющее число предприятий (65%), как следует из оценок, данных руководителями предприятий, находится в удовлетворительном состоянии. О позитивном характере перемен на предприятиях свидетельствует оценка изменений экономического положения, произошедших за последние год-два (Табл.1)

---

\* Данная работы была предпринята при финансовой поддержке Московского Общественного Научного Фонда за счет средств Американского Агентства по Международному Развитию (USAID). Выводы статьи отражают исключительно позицию авторов и могут не соответствовать официальному мнению USAID.

**Таблица 1. Динамика изменения уровня  
экономического положения на обследованных предприятиях**

<b>Изменения экономического положения предприятия за последние 2 года</b>	<b>Процент</b>
Стало значительно хуже	6,7
Стало несколько хуже	10,4
Не изменилось	11,3
Стало несколько лучше	51,2
Стало значительно лучше	19,2
Затруднились ответить	1,2

Столь заметных, радикальных позитивных перемен социально-экономические обследования предприятий не фиксировали никогда, начиная с 1992 года. Позитивная экономическая динамика, отражающая субъективные мнения руководителей по истине беспримерна. Важно проследить, насколько позитивный настрой руководителей подкрепляется динамикой объективных экономических показателей, взятых в анализ.

Первым по важности вопросом о состоянии обследованных предприятий является вопрос о состоянии основных фондов. Следует признать, что успехи 1999-2000 годов не изменили общей динамики старения основных фондов промышленности – более половины предприятий имеют средний возраст основных фондов более 15 лет. Обновление основных фондов произошло в 1998-2000 годах лишь на 3% предприятий. В самом плачевном положении продолжают находиться «тяжелые» отрасли российской промышленности:

- Электроэнергетика (более 70% предприятий со средним возрастом фондов более 15 лет);
- Машиностроение (76%);
- Металлургия (67 %);
- Химия и нефтехимия (66%).

В такой отрасли как электроника, где полное обновление производственных процессов происходит раз в 4-5 лет, доля предприятий с возрастом основных фондов свыше 15 лет составляет почти 70%. Это означает, что данная отрасль отстает на два технологических поколения от зарубежных конкурентов. В

электронной промышленности и металлургии в нашей выборке вообще отсутствуют предприятия с возрастом оборудования менее 3-х лет. Смена основных фондов произошла лишь на отдельных предприятиях в пищевой промышленности и в экспортно-ориентированной добывающей промышленности.

Существенную (более 20%) долю экспорта осуществляет лишь около 15% предприятий, и это доля практически не изменилась за три года, т.е. значимого расширения экспорта за это время не произошло. Группы предприятий-экспортеров остались практически неизменными. Небольшая группа «тотальных экспортеров» (доля экспорта более 80% продаж) осталась на уровне 4% от всех предприятий. Относительно расширились (с 3 до 6%) лишь доля предприятий, ведущих значительные экспортные операции (от 20 до 50%).

Резкий скачок экспортных поставок произошел лишь в металлургии (17% предприятий отрасли увеличили долю экспорта на два порядка); на один порядок увеличилась доля экспорта на четверти предприятий лесной промышленности, на 15 % предприятий машиностроения и на 10% предприятий химической промышленности. Стоит отметить, что сдвиги в размерах доли экспорта практически не зависят от объема продаж предприятия, а также от размера населенного пункта, в котором находится предприятие. Это означает, что экспортная инфраструктура не замыкается на крупных населенных пунктах и ведущих предприятиях отраслей.

Число предприятий, имеющих существенную долю импорта, равно примерно 15% и так же не изменилось за последние 3 года.

### ***Общие изменения в управлении и формах экономической работы***

Выше мы показали, что доля предприятий-экспортеров не растет, а износ оборудования очень велик. Вместе с тем, большинству (86%) предприятий удалось сохранить долю своей продукции на рынке и, более того, 76% предприятий увеличило долю своей продукции за период 1997 – 2000 годы. Можно предположить, что рост экономического положения связан с существенным улучшением менеджмента. Данные опроса позволяют проследить, какие изменения в сфере управления происходили на предприятиях табл.2).

**Таблица 2. Основные направления инновационной деятельности**

Инновации	Не было	Было		Не дали ответа
		В некоторой степени	В значительной степени	
Освоение новых методов финансирования проектов	54,8	31,6	9,4	4,1
Обретение новых российских хозяйственных партнеров	32,6	47,5	18,1	1,8
Обретение новых зарубежных хозяйственных партнеров	65,2	24,4	8,1	2,3
Новые формы сбыта продукции	41,8	39,6	16,2	2,3
Новые методы отбора персонала	50,1	34,5	14,9	0,5
Новые методы оценки работы персонала	42,2	39,9	16,0	1,9
Новые схемы оплаты труда	32,9	43,0	23,8	0,3
Создание новых структурных подразделений	54,6	31,8	13,6	0,7
Выделение дочерних фирм	80,4	12,2	6,3	1,1

Приведенные данные свидетельствуют о том, что каждый из перечисленных видов организационных инноваций достаточно активно осваивается значительным количеством предприятий. В наименьшей степени это касается обретения новых иностранных хозяйственных партнеров, а в наибольшей – внедрение новых схем оплаты труда и поощрения работников. В целом же, примерно половина предприятий в разной степени, но осваивала новые формы менеджмента.

Ввиду сложной структуры направлений инновационной деятельности был применен факторный анализ. В ходе факторного анализа было принято выделение значимых факторов с уровнем «разрешающей способности» (eigenvalue) выше 1.000.

**Таблица 3. Результаты выделения факторов**

<b>Фактор</b>	<b>Разрешающая способность фактора (Eigenvalue)</b>	<b>Вариация, объясненная фактором</b>	<b>Суммарная вариация</b>
1	3,475	31,591	31,591
2	1,251	11,374	42,965
3	1,058	9,615	52,580
4	0,964	8,763	61,343
5	0,847	7,704	69,047
6	0,721	6,551	75,598
7	0,673	6,119	81,717
8	0,580	5,270	86,987
9	0,558	5,074	92,060
10	0,540	4,909	96,970
11	0,333	3,030	100,000

Согласно принятому нами критерию было выделено 3 фактора, объясняющих 52% общей вариации исходных переменных.

Первый, самый значительный фактор нововведений связан с кадровыми нововведениями – использованием новых методов привлечения и оценки персонала, новых форм стимулирования и оплаты труда.

Второй фактор можно условно назвать «организационным». Он связан с выделением дочерних фирм, новых подразделений, покупкой иных предприятий и эмиссией акций.

Наконец, третий фактор можно условно назвать «маркетинговым». Он коррелирует с обретением новых российских и зарубежных партнеров, использованием новых форм сбыта. Следует отметить, что данные переменные тесно связаны с поиском новых методов финансирования деятельности.

**Таблица 4. Корреляция исходных переменных с выделенными факторами**

Инновации	Факторы		
	1	2	3
Освоение новых методов финансирования	0,450	0,378	0,557
Обретение новых российских партнеров	0,236	0,224	<b>0,675</b>
Обретение новых зарубежных партнеров	0,315	0,184	<b>0,740</b>
Использование новых форм сбыта	0,476	0,361	<b>0,612</b>
Использование новых методов отбора персонала	<b>0,836</b>	0,172	0,313
Использование новых методов оценки персонала	<b>0,871</b>	0,215	0,278
Внедрение новых схем оплаты труда	<b>0,731</b>	0,280	0,245
Создание новых подразделений	0,376	<b>0,763</b>	0,244
Выделение дочерних фирм	0,143	<b>0,816</b>	0,133
Приобретение новых предприятий	0,116	0,550	0,287
Дополнительная эмиссия акций	0,071	0,120	0,493

Выделение в качестве значимого фактора «организационной составляющей» потребовало более пристального рассмотрения степени изменений организационной структуры предприятий.

В целом, руководители предприятий оценили изменения структуры управления следующим образом (Табл.5).

**Таблица 5. Динамика изменений структуры управления (%)**

Утверждения	Согласны	Не согласны	Затруднились ответить
Структура управления постоянно меняется	44,0	45,4	10,7
Структура управления менялась менее 3-х лет назад	52,4	39,4	8,2
Структура управления менялась более 3-х лет назад	22,4	67,0	10,6

Можно обратить внимание на определенную «растяжку» - в то время, как основные фонды и технологии постепенно стареют, на большинстве предприятий идет бурный процесс «организационной модернизации». Лишь менее чем у четверти предприятий структуры управления остались неизменными с 1997 года. Можно предположить, что процесс перестройки структуры управления имеет свой предел, когда на предприятии в принципе невозможно будет выделить подразделение (цех, производство и т.д.) с «живыми фондами».

Именно с учетом данного соображения мы постарались проследить, насколько изменения в структуре управления сопровождаются внедрением современных методов управления.

**Таблица 6. Распространенность современных методов управления (%)**

Методы	Не применяется	Применяется с минимальным эффектом	Применяется со значительным эффектом	Не дали ответа
Использование стандартов ISO 9000-140000	54,8	21,3	16,4	7,5
Компьютерные программы разработки бизнес-планов	47,5	32,9	17,6	2,0
Компьютерные программы оценки финансовой ситуации	43,4	34,7	19,3	2,6
Системы автоматизированного проектирования	49,7	25,8	20,3	4,2
Западные стандарты финансового учета	80,6	11,6	3,6	4,2
Компьютерные системы управленческого учета	36,5	38,7	22,6	2,2
Анализ маркетинговой информации	52,0	30,6	14,6	2,7
Системы компьютерного тестирования персонала	79,2	15,4	4,1	1,4
Поиск информации в сети Интернет	32,8	49,9	15,7	1,6

Большинство предприятий знакомо с современными методами управления, но их реальный эффект ощущает лишь около одной пятой всех предприятий. Наиболее отторгаемым методом остается переход на западные системы финансового учета. Помимо общего несоответствия российской и западной систем учета, переход на западные методы предполагает совершенно иную степень финансовой прозрачности предприятия. Более того, даже экспортная



ориентация продаж не является значимым стимулом для перехода на западные стандарты учета (корреляция между уровнем экспорта и применением западных методов учета 0.092).

### ***Цели и стимулы инноваций***

Анализ примененных форм и методов работы бессмыслен без учета целей данной деятельности. Наш анализ мы начнем с общих целей, которые руководители предприятий выделяют в качестве основных<sup>1</sup>:

**Таблица 7. Структура заявляемых руководством предприятий  
целей функционирования (%)**

<b>Цели предприятий</b>	<b>Процент</b>
Выпуск продукции, соответствующей мировому уровню	53,8
Сохранение трудового коллектива	45,1
Обеспечение высоких заработков работников	22,2
Повышение стоимости фирмы	7,6
Освоение зарубежных рынков	12,3
Поддержание репутации предприятия	40,9
Освоение новых рынков сбыта в России и странах СНГ	37,7
Развитие инновационной деятельности	19,5

Приоритетными целями являются следующие:

- выпуск продукции, соответствующий мировому уровню;
- сохранение трудового коллектива;
- поддержание репутации.

На следующем уровне выделяются:

- освоение новых рынков сбыта в России и СНГ;
- обеспечение высоких заработков работников;
- развитие инновационной деятельности.

Повышение стоимости фирмы большинство руководителей не готовы видеть в качестве основной цели работы.

---

<sup>1</sup> Поскольку руководители могли выдвинуть несколько целей, число процентов не равно 100.

Для более глубокого «разведения» целей был применен корреляционный анализ.

Мы убедились, что такие цели как «выпуск продукции мирового уровня» и «сохранение трудового коллектива» находятся в противофазе – коэффициент корреляции между данными целями отрицательный. Интересным оказалось то, что «выпуск продукции мирового уровня» негативно связан с «поддержанием репутации предприятия». Возможно, обе «социально значимые цели» - репутация и сохранение коллектива являются «целями-обманками», маскирующими либо отсутствие проблематизации целеполагания на уровне высшего руководства («Пашем тяжело, а что сеять будем – один Бог знает»), либо маскировка иных, социально малопримлемых целей.

Чтобы окончательно подтвердить или опровергнуть данные предположения, мы сопоставили заявленные цели с проведенными организационными инновациями, проведя корреляционный анализ между заявленными целями и коэффициентами факторного анализа, отражавшими агрегированные инновации. Можно увидеть, что цель повышения качества продукции коррелирует как с обретением новых хозяйственных партнеров и новых рынков сбыта так и, еще в большей степени, с освоением новых схем оплаты труда и поощрения работников. С другой стороны, заявленная цель сохранения трудового коллектива очевидно выступает как «ширма», скрывающая плачевные результаты работы и нежелание вести инновационную деятельность (коэффициенты корреляции отрицательны).

**Таблица 8. Корреляции выделенных факторов инновационной деятельности с заявленными целями функционирования предприятия**

Цели предприятий	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Выпуск продукции, соответствующей мировому уровню	0,188	0,109	0,264
Сохранение трудового коллектива	-0,203	-0,124	-0,194
Обеспечение высоких зарплаток работников	0,070	-0,002	-0,002
Повышение стоимости фирмы	0,103	0,035	0,133
Освоение зарубежных рынков	0,107	0,066	0,173
Поддержание репутации предприятия	0,002	0,009	-0,045
Освоение новых рынков сбыта в России и странах СНГ	0,043	0,067	0,123
Развитие инновационной деятельности	0,147	0,123	0,124

Теперь, имея представления об общих целях предприятий, можно рассмотреть цели и стимулы введения собственно инноваций.

**Таблица 9. Степени согласия руководителей предприятий с отдельными утверждениями о мотивах инновационной деятельности (%)**

Инновации вызваны...	Согласны	Не согласны	Не дали ответа
Желанием опередить конкурентов	70,0	11,0	19,1
Давлением со стороны хозяйственных партнеров	19,4	56,6	24,0
Стремлением руководителей и специалистов к экспериментаторству	49,2	23,8	27,0
Давлением со стороны потребителей	77,5	10,3	12,2
Давление со стороны с зарубежных партнеров	47,3	19,0	33,7

Основным стимулом инноваций, как следует из ответов руководителей предприятий, является конкуренция на рынке, заставляющая опережать

конкурентов, ориентируясь на мнение потребителей. Хозяйственные партнеры, особенно отечественные, оказывают не столь значимое воздействие. Что касается роли иностранных партнеров, то она не вполне однозначна: (табл.10).

**Таблица 10. Распределение мнений о роли зарубежных партнеров (%)**

<b>Мнение о роли зарубежных партнеров</b>	<b>Согласны</b>	<b>Не согласны</b>	<b>Не дали ответа</b>
Зарубежные партнеры постоянно содействуют в планировании и осуществлении инноваций	13,8	65,9	20,3
Зарубежные партнеры изредка помогают в освоении инноваций	19,4	59,7	20,9
Зарубежных партнеров интересует только прибыль	31,9	29,6	38,6

Значительное число респондентов не смогли оценить роль зарубежных партнеров (на этот вопрос получен один из самых высоких процентов затруднившихся ответить), но те, кто высказался, по преимуществу считают, что зарубежных партнеров интересует только прибыль, и они не склонны к систематической помощи в поддержке инноваций. В то же время, сам факт работы с зарубежными партнерами, как мы показали выше, уже ориентирует предприятия на активизацию инновационного менеджмента.

Столь же неоднозначное отношение руководителей предприятий к участию в государственных инновационных программах, смысл которых как раз состоит в том, чтобы облегчить их освоение и реализацию.

**Таблица 11. Оценка эффективности государственных программ (%)**

Утверждение	Согласны	Не согласны	Не дали ответа
Участие в программах приносит пользу	21,9	51,8	26,4
Участие в программах не дает результата	15,8	47,9	36,3

Значительное число руководителей затруднилось с оценкой эффективности программ. Полученные же ответы противоречивы: руководители не могут однозначно ни подтвердить, ни опровергнуть эффективность участия в государственных инновационных программах. При этом, 35% респондентов согласны с утверждением, что «никто из властных структур не интересуется инновациями на предприятиях и никакой поддержки, включая материальную, от властей нет», а 45,8% с этим утверждением не согласны. Пятая часть руководителей не смогла оценить роль властных структур. Существенно, что никакой помощи, кроме материальной, директорам, как они сами считают, и не требуется. «Руководству известно все, что необходимо улучшить на предприятии, не хватает только средств», - так считает основная часть отвечавших руководителей (78,4%).

Наряду с дефицитом средств, отпускаемых на реализацию инновационных проектов, руководители отмечают получение необходимого оборудования и, в меньшей степени, поддержание технологической дисциплины.

### ***Поведение успешных предприятий***

Мы убедились, что постепенно в составе промышленности России складывается группа успешных предприятий. К данным предприятиям можно отнести как те, которые по оценке менеджеров находятся в хорошем положении, так и предприятия, находящиеся пока в удовлетворительном положении, чья экономическая ситуация значительно улучшилась за последние два года. Это позволило нам построить достаточно простую, но вполне надежную типологию предприятий:

Группа 1 – предприятия, находящие в плохом положении (16,3 процента всех предприятий)

Группа 2 – предприятия, находящиеся в удовлетворительном положении (56,7 процента)

Группа 3 – предприятия, находящиеся в благоприятном положении и подверженные позитивной экономической динамике (27,0 процента).

Основной задачей стало выявление особенностей каждой из групп и, в частности, определение характерных черт наиболее успешных предприятий.

Первым вопросом стало выяснение того, не концентрируются ли все успешные предприятия в нескольких отраслях. Мы убедились, что практически ни в одной из отраслей доля успешных предприятий не превышает 37%, но не опускается ниже 20%. Это говорит о том, что модели успеха лишь в небольшой степени зависят от отрасли, и являются весьма универсальными, а, значит, опыт успешных предприятий может быть распространен на всю отечественную промышленность.

Существовало предположение, что успех определяется уровнем экспортной ориентации предприятий. Данное предположение не подтвердилось. Разумеется, успешные предприятия шире вовлечены в экспортные операции. В то же время половина успешных предприятий вообще не ведет экспорт. Это означает, что концентрация на экспорте – не единственная и, более того, не главенствующая стратегия успеха. Встает вопрос об иных стратегических ходах, способных приносить успех в нынешних условиях.

### ***Организационные пути к успеху***

Для выявления эффективных экономических стратегий мы сравнили выделенные группы предприятий по частоте и уровню эффективности примененных инноваций.

**Таблица 12. Сравнение интенсивности изменений  
по группам предприятий (%)**

Инновации	Группа	Не было	Было	
			В некоторой степени	В значительной степени
Освоение новых методов финансирования проектов	<i>Группа 1</i>	74,1	19,6	6,3
	<i>Группа 2</i>	59,3	32,7	8,0
	<i>Группа 3</i>	40,8	42,5	16,7
Обретение новых российских хозяйственных партнеров	<i>Группа 1</i>	48,3	38,6	13,2
	<i>Группа 2</i>	32,8	52,0	15,2
	<i>Группа 3</i>	24,3	46,0	29,6
Обретение новых зарубежных хозяйственных партнеров	<i>Группа 1</i>	80,9	15,7	3,5
	<i>Группа 2</i>	66,1	25,9	8,0
	<i>Группа 3</i>	59,1	28,5	12,4
Новые формы сбыта продукции	<i>Группа 1</i>	61,2	31,9	6,9
	<i>Группа 2</i>	41,2	43,7	15,1
	<i>Группа 3</i>	34,5	39,4	26,1
Новые методы отбора персонала	<i>Группа 1</i>	70,7	23,3	6,0
	<i>Группа 2</i>	52,0	34,4	13,6
	<i>Группа 3</i>	34,2	42,0	23,8
Новые методы оценки работы персонала	<i>Группа 1</i>	61,9	26,5	11,5
	<i>Группа 2</i>	41,3	43,1	15,5
	<i>Группа 3</i>	34,8	44,2	21,1
Новые схемы оплаты труда	<i>Группа 1</i>	51,7	36,2	12,1
	<i>Группа 2</i>	32,2	44,3	23,5
	<i>Группа 3</i>	22,8	44,0	33,2
Создание новых структурных подразделений	<i>Группа 1</i>	65,8	19,7	14,5
	<i>Группа 2</i>	55,4	33,7	10,9
	<i>Группа 3</i>	45,3	34,9	19,8
Выделение дочерних фирм	<i>Группа 1</i>	75,7	15,7	8,7
	<i>Группа 2</i>	84,4	9,9	5,7
	<i>Группа 3</i>	76,6	16,5	6,9

Следует отметить, что интенсивность инноваций в группе успешных предприятий примерно втрое выше по сравнению с группой неуспешных. Другое, менее очевидное обстоятельство, - значительные различия в структуре инновационной деятельности между Группой 3 (успешные) и Группой 2 (средние) предприятия. Это относится прежде всего к нововведениям в финансовой и маркетинговой деятельности (новые методы финансирования, обретение новых партнеров, использование новых форм сбыта), а также, несколько в меньшей степени – к кадровым нововведениям.

Помимо направлений инновационной деятельности, группы предприятий значимо разделяются по интенсивности и эффективности использования современных методов управления.

**Таблица 13. Сравнение интенсивности и эффективности применения управленческих новинок по группам предприятий (%)**

Методы	Группа	Не применяется	Применяется с минимальным эффектом	Применяется со значительным эффектом
Использование стандартов ISO 9000-140000	<i>Группа 1</i>	67,3	23,8	8,9
	<i>Группа 2</i>	59,6	23,1	17,3
	<i>Группа 3</i>	54,1	23,2	22,7
Компьютерные программы разработки бизнес-планов	<i>Группа 1</i>	54,4	32,5	13,2
	<i>Группа 2</i>	50,4	34,1	15,5
	<i>Группа 3</i>	41,3	32,8	25,9
Компьютерные программы оценки финансовой ситуации	<i>Группа 1</i>	52,6	39,5	7,9
	<i>Группа 2</i>	45,5	35,4	19,1
	<i>Группа 3</i>	38,9	33,2	27,9
Системы автоматизированного проектирования	<i>Группа 1</i>	61,9	31,0	7,1
	<i>Группа 2</i>	52,1	25,4	22,6
	<i>Группа 3</i>	45,5	27,8	26,7
Западные стандарты финансового учета	<i>Группа 1</i>	86,8	10,5	2,6
	<i>Группа 2</i>	85,2	12,5	2,3
	<i>Группа 3</i>	81,6	11,4	7,0
Компьютерные системы управленческого учета	<i>Группа 1</i>	42,5	47,8	9,7
	<i>Группа 2</i>	37,8	40,1	22,1
	<i>Группа 3</i>	34,2	33,2	32,6
Анализ маркетинговой информации	<i>Группа 1</i>	70,8	22,1	7,1
	<i>Группа 2</i>	52,0	33,1	14,9
	<i>Группа 3</i>	47,9	32,4	19,7
Системы компьютерного тестирования персонала	<i>Группа 1</i>	83,8	16,2	0,0
	<i>Группа 2</i>	82,0	13,8	4,3
	<i>Группа 3</i>	74,3	19,9	5,8

Почти 50% успешных предприятий применяют системы поиска маркетинговой информации в сети Интернет, 60% – автоматизированные программы разработки бизнес-планов и 52% – системы компьютерного анализа маркетинговой информации. Однако, то что в наиболее явном виде разделяет успешные и неуспешные предприятия, так это постановка управленческого учета. Интересно отметить, что при этом внедрение западных стандартов



финансового учета не вызывает энтузиазма ни в одной из групп предприятий. Это может свидетельствовать, прежде всего, о том, что амбиции даже самых успешных предприятий по привлечению западных инвестиций весьма ограничены. Западные стандарты бухгалтерского учета, требующие иного уровня прозрачности финансово-экономической деятельности, оказываются в России в настоящее время непозволительной роскошью.

### ***Мотивация успеха***

Выделенные группы предприятий явным образом дифференцируются по целям, которые ставят перед собой и подчиненными их руководители. Принципиально (вероятность различия 95%) разводятся две цели. Для наиболее успешных предприятий на первое место ставится ориентация на выпуск продукции мирового уровня качества. Этому подчиняется и вторая, дополнительная, цель – инновационное развитие. Для неуспешных предприятий на первое место ставится сохранение трудового коллектива. При этом поддержание высоких заработков работников не выступает определяющей целью ни для одной группы предприятий.

### ***Позиционирование предприятий на рынке***

Подлинный успех предприятия заключается в его превосходстве над конкурентами по основным параметрам конкурентоспособности – качеству и цене. В связи с этим мы постарались сравнить выделенные группы предприятий по данным параметрам. Предприятия всех групп пытаются преследовать сбалансированную стратегию сочетания умеренной цены и неплохого качества продукции. Вместе с тем, степень внимания к каждому из этих двух параметров на предприятиях разных групп различна. Неуспешные предприятия в меньшей степени обращают внимание на качество, стремясь компенсировать это дешевизной своих изделий. Успешные предприятия не идут на преднамеренное снижение качества и цен.

### ***Роль иностранных партнеров в достижении хозяйственного успеха***

Отдельным вопросом стоит, насколько успешные предприятия обязаны своим успехам инновационной помощи со стороны зарубежных фирм. Более половины успешных предприятий постоянно или эпизодически задействуют

помощь своих зарубежных партнеров в сфере инноваций. Данное направление сотрудничества находится в центре внимания руководства, так как 65% руководителей успешных предприятий ставит своей основной целью «выпуск продукции мирового уровня». Результатом поддержки выступает ускоренное освоение новинок отрасли. По данному параметру успешные предприятия значительно отличаются от своих неуспешных коллег.

### ***Инновационные барьеры в российской промышленности***

Представленная картина была бы неполной, если бы мы не попытались выявить специфические трудности, возникающие в связи с освоением инноваций на предприятиях разных групп.

Основной круг проблем весьма типичен для предприятий всех групп и являются стандартными при освоении любых новинок. Это:

- Повышение класса точности изделий;
- Получение необходимого оборудования;
- Соблюдение технологической дисциплины.

Однако, средние и успешные предприятия обозначили специфическую проблему. Почти 45% руководителей успешных предприятий согласились с утверждением о том, что основной сложностью при реализации инноваций является синхронная перестройка работы смежников. Это – в два раза больше, чем на неуспешных предприятиях. Таким образом, одной из проблем, с которыми в ближайшее время столкнется народное хозяйство России - отработка механизмов передачи инноваций и создание систем поддержания уровня качества по всей технологической и сбытовой цепочке.

Вместе с тем, успешные предприятия меньше сталкиваются с субъективными проблемами реализации инновационных стратегий. Проблемы с нежеланием менеджеров брать на себя ответственность на инновации остались лишь на одном из пяти успешных предприятий.

### ***Закрепление алгоритмов успеха***

Выделенные группы предприятий существенно различаются по тому, насколько интенсивно и эффективно участвуют в системе переподготовки кадров, стажировке сотрудников на отечественных и зарубежных предприятиях,

прохождении обучения в различных областях знаний, обеспечивающих и облегчающих освоение и закрепления найденных эффективных приемов работы. Анализ показал, что по интенсивности обучения 3 Группа предприятий находится далеко впереди. Работники данных предприятий включены практически во все существующие формы обучения и переобучения менеджеров и специалистов, и при этом значительно выше оценивают их эффективность.

Активно используются стажировки специалистов не только на зарубежных, но и на отечественных предприятиях. В целом в программах стажировок участвует больше половины успешных предприятий. Активные предприятия видят гораздо больше пользы от участия своих сотрудников в программах российских и зарубежных бизнес-школ, но особенно «налегают» на специализированные семинары по управлению качеством, ценообразованию, стратегическому планированию и управлению персоналом.

Успешный опыт внедрения западных новшеств и активное участие в программах переподготовки снимает «идеологические шоры» и изменяет представления о неприменимости передовых западных методов работы в российских условиях. 76% руководителей успешных предприятий считают вполне применимыми в российских условиях западные методы управления качеством и 69% высоко оценили применимость западных методов разработки и освоения новой продукции.

### ***Руководители успешных и неуспешных предприятий***

Существует представление, что успешные предприятия возглавляют более молодые, динамичные руководители. Мы имели возможность проверить данную гипотезу. Оказалось, что коэффициент корреляции между переменными «Возраст» и «Группа предприятий по экономическому положению» – всего 0.007. При более детальном анализе выяснилось, что наиболее многочисленная группа руководителей всех трех типов предприятий (от 44 до 50%) – люди в возрасте 30-49 лет. Доля молодежи (до 29 лет) на предприятиях всех трех групп составляет 1,5-2%. Однако, в других возрастных когортах (50-59 лет) и (более 60 лет) наблюдается интересные различия. На предприятиях 2 Группы и 3 Группы доля руководителей старше 60 лет в два раза выше (12%), чем на провальных предприятиях.

### ***Итоговое разведение успешных, средних и неуспешных предприятий.***

Ввиду большого количества разнородной информации о деятельности успешных и прочих предприятий было необходимо ввести определенную метрику вклада отдельных факторов в общую экономическую динамику предприятий. Данная процедура была проведена с помощью дискриминационного анализа<sup>2</sup>. Основным аналитическим инструментом в дискриминационном анализе является изучение структурной матрицы, показывающей коэффициенты корреляции переменных с дискриминационной функцией. Эти коэффициенты приведены в таблице.

---

<sup>2</sup> Так как у нас было три класса наблюдений – успешные, средние и неуспешные предприятия, то нам пришлось строить две дискриминационные функции. Такое распределение обычно бывает менее надежным. Однако, мы получили результаты, вполне приемлемые в смысле статистической достоверности. Действительно, значимость первой из двух дискриминационных функций равна 0.002, что означает, что с весьма малой долей вероятности (0,002%) группы предприятий имеют одинаковое среднее значение дискриминационной функции. Всего с помощью дискриминационного анализа удалось правильно классифицировать 65% всех наблюдений, в том числе 83 процента предприятий второй группы.

**Таблица 14. Коэффициенты корреляции переменных с выделенными дискриминационными функциями**

<b>Дискриминационный признак</b>	<b>Функция 1</b>	<b>Функция 2</b>
Размеры продаж в 2000 г.	0,472	0,108
Использование новых методов отбора персонала	0,377	0,107
Приобретение новых предприятий	0,366	0,096
Новые схемы оплаты труда	0,346	-0,164
Доля экспорта в 2000 г.	0,341	-0,017
Методы оценки персонала	0,338	-0,006
Редкая помощь зарубежных партнеров	0,338	0,123
Возраст оборудования	-0,334	0,056
Использование систем поиска в сети Интернет	0,334	-0,130
Использование систем компьютерного тестирования персонала	0,302	-0,120
Помощь зарубежных партнеров в инновациях	0,257	-0,077
Систем управления качеством с использованием ISO	0,256	-0,229
Использование компьютерных систем разработки бизнес-планов	0,255	0,001
Новые формы сбыта	0,242	0,028
Обретение новых зарубежных партнеров	0,234	-0,207
Создание новых структурных подразделений	0,169	0,080
Экспортная ориентация потребителей	0,161	0,026
Дополнительные эмиссии акций	0,058	0,007
Обретение новых российских партнеров	0,015	0,013
Потребители подсказывают желаемые для них изменения в продукте	-0,015	0,419
Использование компьютерных систем анализа маркетинговой информации	0,158	-0,358
Размер населенного пункта	-0,040	-0,321
Выделение дочерних предприятий	-0,110	0,276
Использование компьютерных систем финансового учета	0,173	-0,267
Использование компьютерных систем управленческого учета	0,098	-0,250
Наличие специалистов отслеживающих новинки на рынке	0,119	-0,167
Использование САПР	0,108	-0,108
Использование западных стандартов бухгалтерского учета	0,039	0,079

Полученные результаты весьма неожиданны. Можно вести речь о признаках, которые с той или иной долей вероятности определяют положение предприятия.

Часть этих переменных вполне очевидна. Это:

- Размеры продаж (коэффициент корреляции 0.472);
- Доля экспорта (коэффициент корреляции 0.341);
- Возраст оборудования (коэффициент корреляции –0.334).

Однако, присутствие иных признаков оказалось не столь банальным. Это, во-первых, группа нововведений в кадровой работе:

- Использование новых методов отбора персонала;
- Использование новых схем оплаты труда;
- Использование новых методов оценки персонала;
- Применение компьютерных методов тестирования персонала.

Другой признак – выход фирм за пределы «одно-заводского варианта», приобретение иных предприятий. Помимо того, что позволить подобную «роскошь» сегодня могут лишь наиболее финансово устойчивые фирмы, сам подход к экстенсивной диверсификации деятельности оказывается в нынешней ситуации напрямую связанным с экономической динамикой.

Еще одним признаком является принуждение зарубежных партнеров к помощи в инновационном развитии. Интересно, что редкая помощь зарубежных партнеров имеет большее значение для разведения успешных и неуспешных предприятий, чем наличие постоянной зарубежной инновационной поддержки. Это означает, что путь к успеху состоит в выборочной инновационной политики, при которой фирма избегает полной технологической и инновационной зависимости от своих партнеров.

Наконец, последней группой признаков является использование фирмой таких средств, как Интернет, системы стандартов качества ISO и компьютеризированная разработка бизнес планов. Именно эти три новшества показывают иной класс деятельности предприятий. В интервью с руководителями разных отраслей промышленности нам доводилось слышать такое мнение, что освоение предприятием систему управления качеством ISO дает в следующем квартале прирост числа заказчиков на 30%. Системы поиска в сети Интернет дают совершенно иную организацию поиска маркетинговой и

особенно технологической информации, резко снижают издержки на идентификацию поставщиков необходимого оборудования и особенно КИП. Наконец, компьютеризированные системы составления бизнес-планов превращает последние из архивных документов в реальные планы экономического развития и инструменты привлечения инвестиций.

### **Заключение**

Важнейшим итогом инновационного развития в 1999-2000 гг. стало экстенсивное освоение ряда управленческих инноваций, включая поиск маркетинговой информации в сети Интернет, компьютерных систем финансового анализа (применяют 54% предприятий), современных систем бизнес-планирования (применяют около 50% предприятий) и анализа маркетинговых данных (применяют 45% предприятий). Вместе с тем, эти новшества пока не дают должного эффекта для изменения качества экономической работы и общего улучшения положения предприятий. Максимальную эффективность имеет лишь освоение стандартов ИСО 9000 и иных международных стандартов качества – из 38% предприятий, начавших освоение подобной системы, 40% получили заметный позитивный эффект.

Остаются крайне размытыми мотивы инновационной деятельности. Двумя основными мотивами к инновациям, которые отметили более 70% руководителей, выступают «желание опередить конкурентов» и «давление со стороны потребителей». Давление со стороны «хозяйственных партнеров» как стимул инновационной деятельности ощущается весьма слабо (менее чем у 1/5 предприятий).

Более 50% предприятий заявляют о стремлении к «выпуску продукции, соответствующей мировому уровню». При этом руководители предприятий по-прежнему склонны видеть в основном «механические препятствия» --более чем у половины (55%) предприятий основным препятствием к повышению качества остается получение необходимого оборудования, у 38% -- поддержание технологической дисциплины. В таких же содержательных вопросах достижения уровня качества как «необходимость синхронной перестройки смежников» и «обеспечение максимального эффекта у потребителя от

использования продукции» не смогли сформулировать свою позицию более 40% руководителей предприятий.

Вместе с тем, практически во всех отраслях выделилась группа успешных предприятий, имеющих весьма позитивную экономическую динамику. Доля успешных предприятий колеблется от 20 процентов в легкой промышленности до 37 процентов в добывающих отраслях. Более двух третей (73 процентов) успешных предприятий не являются активными экспортерами, а находят пути к успеху на внутреннем рынке. Основой успеха данной группы предприятий выступает переориентация на наиболее платежеспособных потребителей на внутреннем рынке путем поддержания всеми доступными средствами качества продукции. Главными механизмом повышения качества выступает коренная перестройка системы кадровой работы и изменение системы финансирования инновационных проектов. Успешные предприятия практически отказались от задачи поддержания общей численности персонала, но зато большинство из них (77%) внедряют новые схемы оплаты труда, а также новые методы отбора и оценки персонала.

Вместе с тем, и у успешных предприятий есть ряд нерешенных проблем, отражающие общие проблемы перехода российской промышленности на рельсу устойчивого развития. *Одной из важнейших проблем является передача инноваций и общее поддержание уровня качества по всей технологической и сбытовой цепочке. Другая проблема – старение основных фондов в промышленности. Даже наиболее успешным предприятиям не удастся преодолеть старения основных фондов, в частности, из-за ограниченности применения новым методов финансирования промышленных проектов. Однако, важнейшей проблемой является повышение временного горизонта управления. Без расширения горизонта планирования невозможно решить главную задачу, поставленную перед своими предприятиями наиболее динамичными руководителями – повышения конкурентоспособности продукции. Институциональный контекст разработки и реализации стратегий, пока затрудняет принятие долгосрочной ориентации даже успешными предприятиями. И то, что «максимизация стоимости фирмы» находится пока в самом низу списка приоритетов руководителей всех предприятий,*



*показывает, что переход к современным моделям экономического развития будет крайне длительным.*