

Экономика знаний и менеджмент (не)умений российских промышленных фирм*

Д.э.н., профессор И.Б. Гурков

www.gurkov.ru

gurkov@hse.ru

Доклад на VII Всероссийском симпозиуме
«Стратегическое планирование и развитие
предприятий», Москва, 11 апреля 2006 г.

*Работа выполнена при поддержке
индивидуального гранта научного фонда ГУ-
ВШЭ

Общая постановка задачи

- ◆ **Экономика знаний** – не отдельная сфера народного хозяйства, а соотношение затрат и выгод от создания (приобретения) и использования знаний хозяйствующими субъектами (фирмами)
- ◆ **Менеджмент умений** – снижение удельных издержек фирмы по выполнению повторяющихся операций

Постановка задачи в терминах стратегического управления

- ◆ Знания (ноу-хау), системы (умения) и связи составляют **корневые компетенции** компании.
- ◆ **Поддерживаются** те компетенции, которые используются для создания новых товаров, освоения новых рынков или улучшения процессов производства и продажи существующих товаров.
- ◆ Если подобные нововведения позитивно влияют на конкурентоспособность, то компетенции не только поддерживаются, но и **развиваются**.

Информационная база количественного и качественного анализа

- ◆ Опрос руководителей 1721 предприятий в конце 2004 г., в том числе 650 промышленных фирм
- ◆ Аналогичные по масштабам опросы 2002, 2000 и 1998 гг.
- ◆ Интервью с 45 руководителями фирм в 2004-2005 гг.
- ◆ 140 «миникейсов» по инновационным стратегиям, составленные менеджерами предприятий в 2005-2006 гг.

Текущие стратегические ориентиры руководства российских фирм

- ◆ 92% стремятся повышать продажи
- ◆ 93% стремятся повышать рентабельность
- ◆ 85% намерены это делать одновременно.

Кто задает стратегические ориентиры российской промышленной фирме?

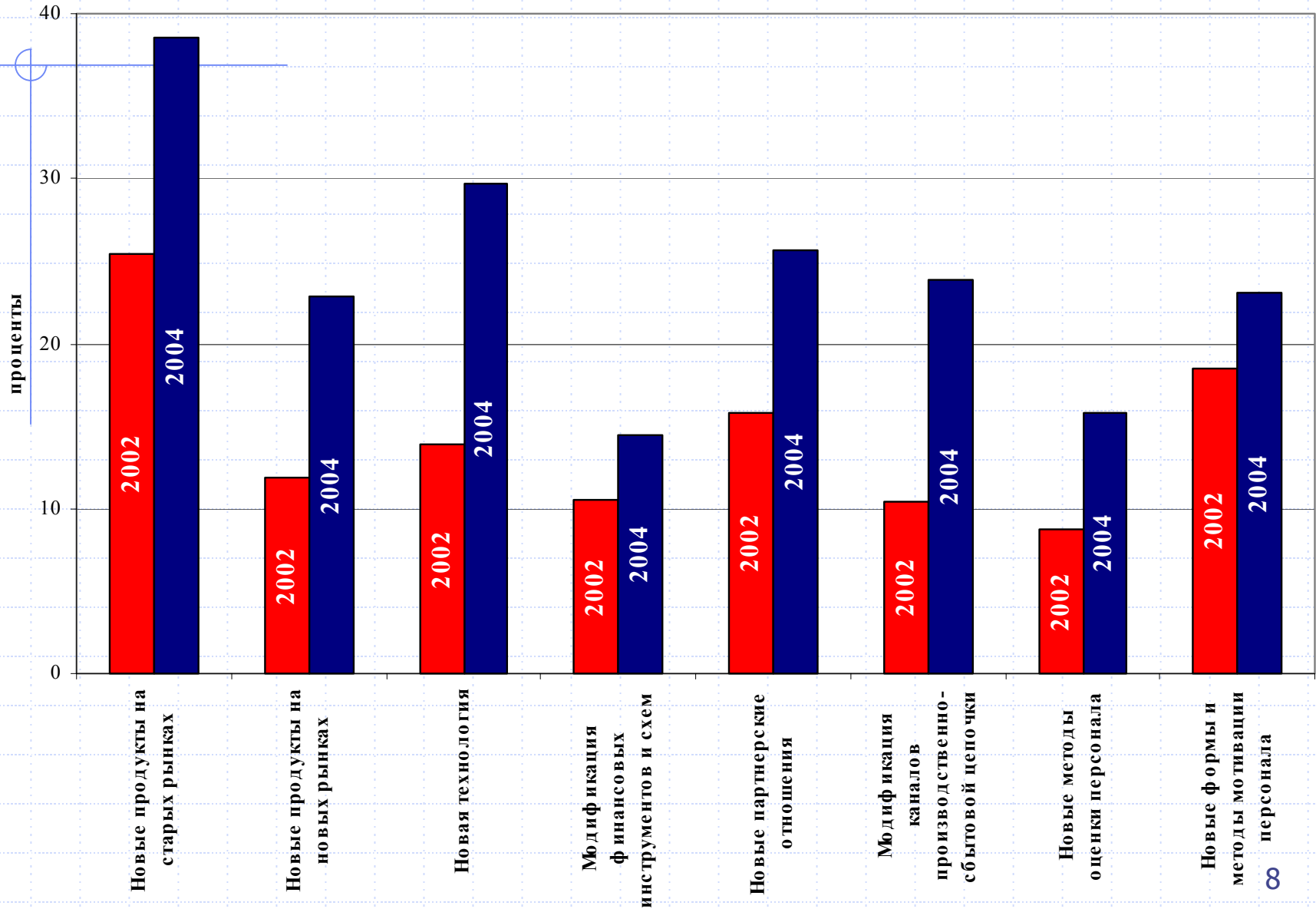
- ◆ 46% -- Руководство фирмы
- ◆ 20% -- Руководство «неформальной» группы компаний
- ◆ 31% - Руководство владельческой структуры

Текущие операционные ориентиры руководства российских фирм

- ◆ 85% стремятся повышать качество
- ◆ 84% стремятся снижать издержки
- ◆ 73,5% намерены это делать
одновременно.

*Вывод – радикальные инновации –
единственное разрешение
ситуации*

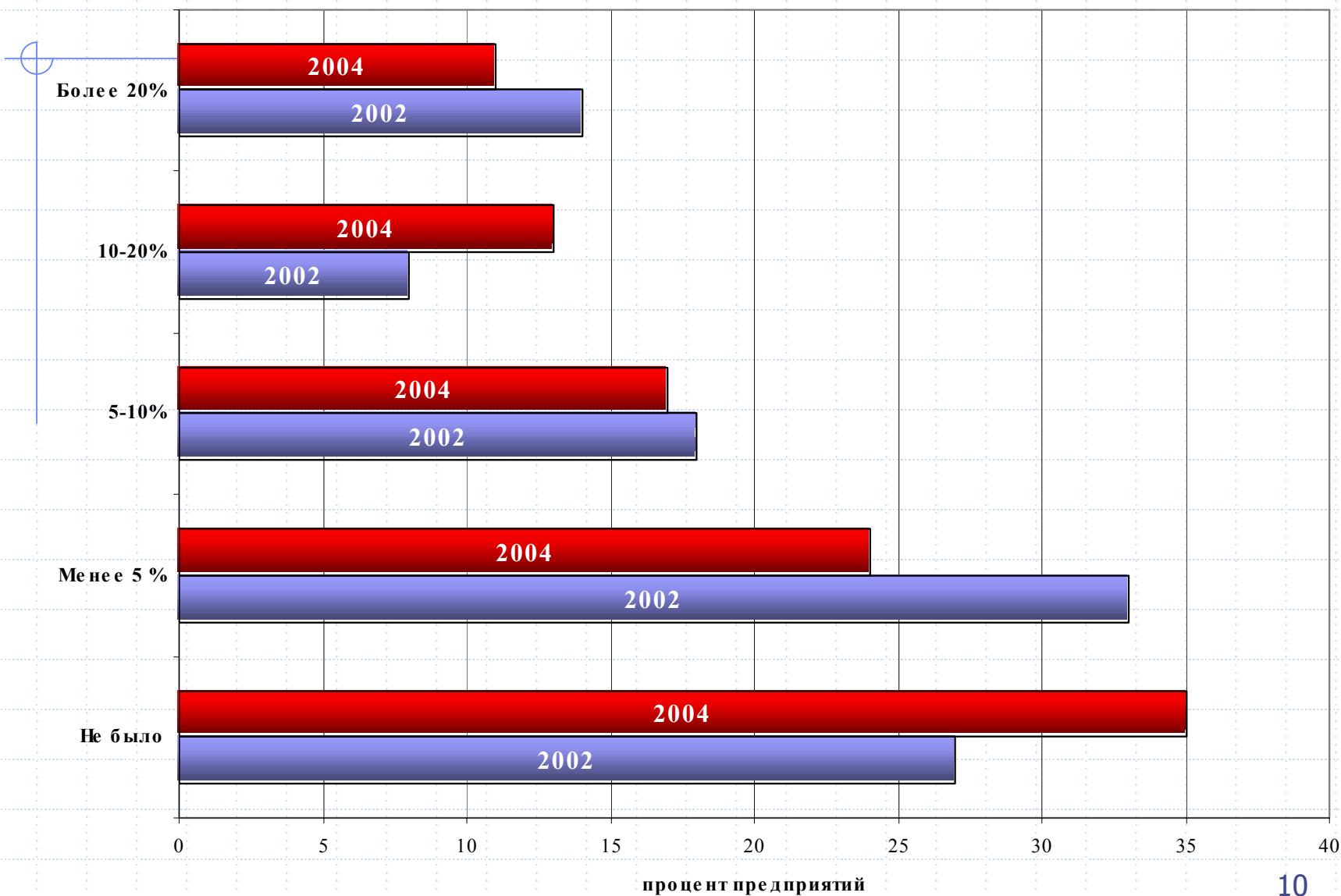
Динамика радикальных инноваций в бизнес практике и системах управления



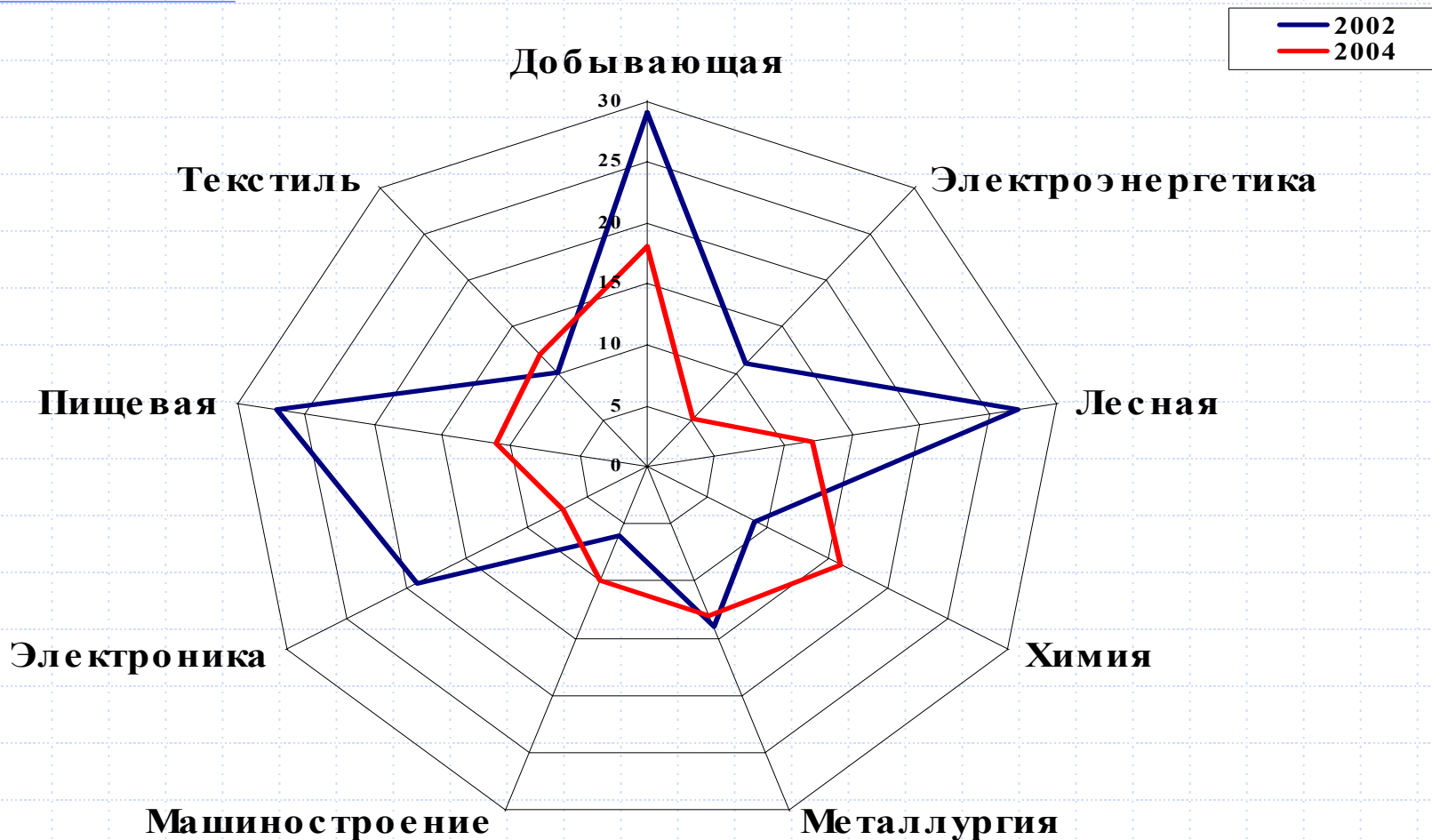
Основной источник инноваций – конкурентная имитация

- ◆ 43,5% фирм получили новые идеи «от контактов с производителями аналогичной продукции»
- ◆ 42,2% фирм получили новые идеи «от изучения литературы»
- ◆ 21,8% фирм получили новые идеи «от привлечения новых сотрудников»

Динамика инвестиционной активности фирм



Доли фирм с объемом инвестиций более 20% от стоимости активов (по отраслям)



Связи интенсивности инноваций и интенсивности инвестиций

- ◆ Внедрение новых технологий
- ◆ Внедрение новых методов контроля качества
- ◆ Модификация ассортимента

Связь существует,
позитивна и значима

- ◆ Диверсификация производства и сбыта
- ◆ Трансформация организации сбыта
- ◆ Изменения в управлении персоналом

Связь НЕзначима

Последствия несфокусированной инновационной деятельности в условиях минимальных инвестиций – ожидания руководителей фирм «не завязаны» на инновации

- ◆ Большинство инноваций никак не связано с ожиданиями экономической динамики
- ◆ *Чем выше* прошлый уровень технологических инноваций, *тем хуже* ожидания будущей динамики

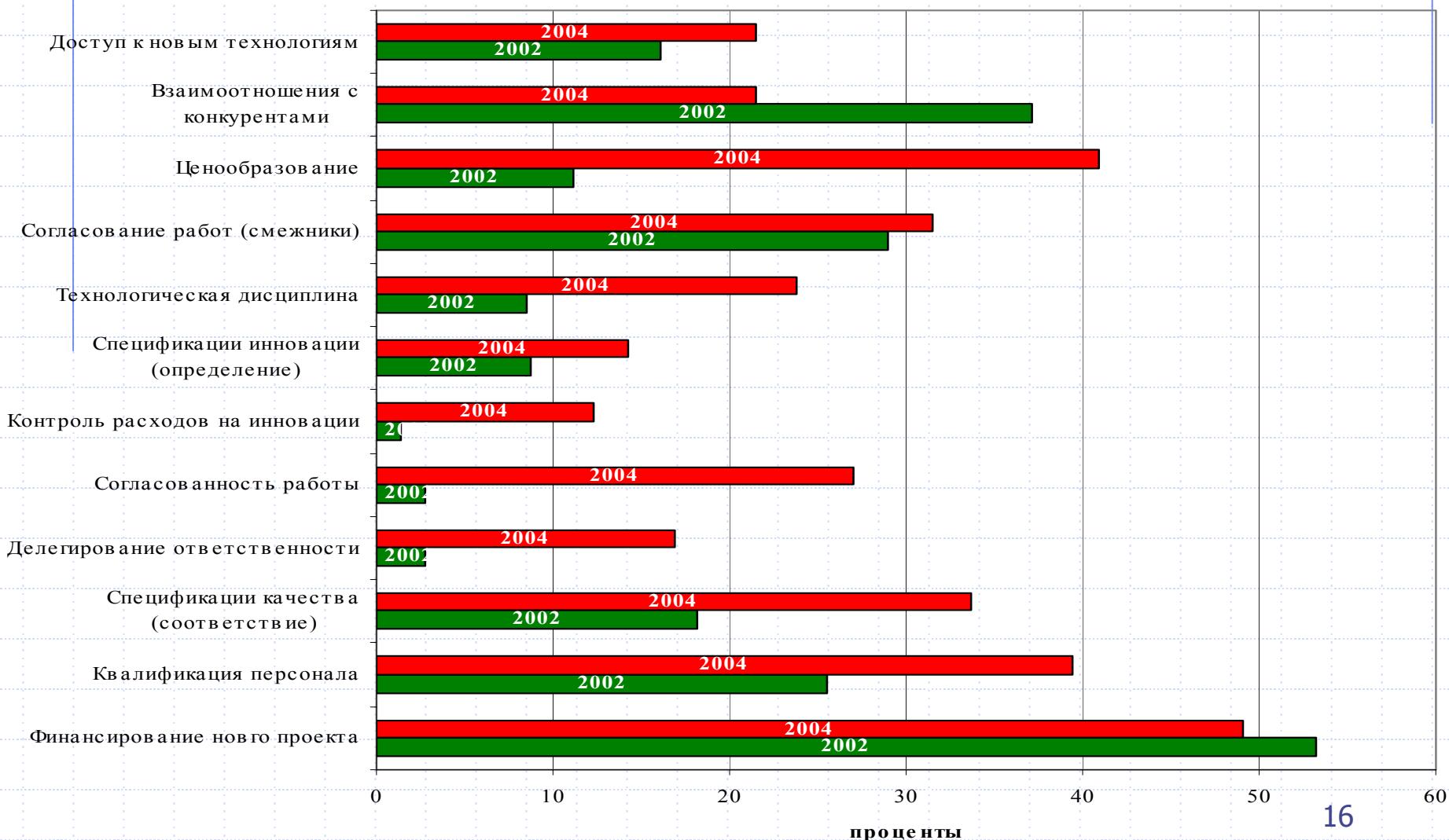
Влияние инноваций на конкурентоспособность фирмы

- ◆ **Интегральный параметр конкурентоспособности фирмы** – соотношение качества и удельных издержек
- ◆ **Общее влияние радикальных инноваций**—
 - Освоение новой продукции в существующей сфере – позитивное
 - Освоение новой сферы – негативное
 - Остальные инновации, **в том числе освоение новых технологий**, не оказывают значимого влияния на конкурентоспособность

Общие результаты недофинансированных несфокусированных инноваций

- ◆ Отсутствие значимых приростов конкурентоспособности
- ◆ Отсутствие серьезных ожиданий от инноваций
- ◆ Невозможность формирования устойчивых «инновационных рутин» -- **умений** по накоплению и использованию **знаний**

Проблемы инновационной деятельности (% руководителей, оценивающих данные действия как «весьма сложные»)



Взаимосвязи инновационных действий и умений

- ◆ *Чем выше* прошлая интенсивность продуктовых инноваций, *тем сложнее* добиваться координации с бизнес-партнерами
- ◆ *Чем выше* прошлая интенсивность технологических инноваций, *тем сложнее* поддерживать качество
- ◆ Остальные связи прошлого опыта и сложности действий -- нулевые

Основные результаты количественного анализа

- ◆ Инновации – важнейший императив развития фирм в условиях стремления одновременно повышать качество и снижать издержки
- ◆ К финансовым ограничениям инноваций с 2004 г. прибавились кадровые
- ◆ Фирмы при минимальных инвестициях все равно входят в новые сферы бизнеса и создают новые продукты
- ◆ Неадекватная инвестиционная политика не способствует реализации *прорывных* инноваций, повышающих конкурентоспособность фирмы
- ◆ Отсутствие прорывов в конкурентоспособности не позволяет формировать и закреплять в организационной памяти «эффективные организационные рутинны», в результате прошлый опыт оказывается бесполезным, накопления знаний компаниями не происходит

Основные результаты качественного анализа (синтеза интервью и мини-кейсов)

- ◆ В среднем и части крупного бизнеса наблюдается одновременно инвестиционный голод и «инновационное буйство»
- ◆ Основная причина – позиция многих собственников по отношению к фирмам: «Вы сначала сделайте нам красиво, а потом мы вам дадим деньги».

Направления решения проблемы

- ◆ Расширение «фронта инвестиций» – доли фирм, в которых инвестиции обгоняют темпы морального и физического износа активов
- ◆ Сужение «фронта инноваций» – приведение круга изменений в практике бизнеса в соответствие с доступными ресурсами, отказ от «веры в чудо»

Сужение «фронта инноваций» как управленческая проблема

- ◆ **Поверхностная** причина избыточного «фронта инноваций» -- стремление одновременно повышать качество и снижать издержки, отсутствие фокусированной стратегии
- ◆ **Глубинная** причина – стремление к росту продаж любой ценой

Исторические аналоги и частичное (раз)решение ситуации

- ◆ Начало 1990-х гг. – аналогичная ситуация в американских и европейских корпорациях – стремление к росту любой ценой, несфокусированные инновации, инвестиционный голод
- ◆ Решение 1990-х гг. – переход к критерию успеха проектов по EVA™, смена систем мотивации менеджеров и форматов построения корпоративных планов и программ

Вопросы?! Детальное описание процесса разрешения ситуации см. Гурков И.Б. «Стратегия и структура корпорации». М, Дело, 2006

