

Развитие торговых компаний в настоящее время сопровождается обязательным внешним финансированием основных бизнес-процессов.

Финансовые организации (банки, факторинговые, лизинговые компании) разрабатывают программы кредитования предприятий оптовой торговли как одной из наиболее прибыльных отраслей народного хозяйства.

Условия кредитования включают:

1) процентная ставка по кредитным ресурсам: 15 – 19% годовых в зависимости от капитала банка;

2) объем кредитования: до двукратного объема квартальной выручки заемщика;

3) сроки кредитования: от 6 мес. до 1,5 лет на пополнение оборотных средств торговых предприятий;

4) залог: наличие твердых ликвидных залогов (недвижимость) в зависимости от финансового состояния заемщика, металлопродукция признана в данное время одним из наиболее ликвидных залогов.

Работа на условиях отсрочки платежа привлекла в сферу оптовой торговли факторинговые компании, финансирующие сделку на условии передачи права требования к покупателю.

Выводы. Рассмотрена внешняя среда оптового предприятия на примере металлоотрейдера – поставщики, конкуренты, покупатели продукции, партнеры – банки, факторинговые компании, транспортные предприятия.

ББК У9(2)21

## **МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРЕХОДА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Матвеева Ю.В.

Самарский государственный аэрокосмический университет

Стимулирование инновационной деятельности должно опираться на инновационную политику государства, которая в свою очередь должна быть распространена широко за пределами НТП и стать средством осуществления широкого круга изменений в обществе, т.е. связывать мероприятия в рамках государственной научно-технической политики с мероприятиями, проводимыми в рамках политики социальной, военной, экономической и экологической. В силу этого инновационную политику следует одновременно считать составляющей и научно-технической политики, и общей политики государства.

В узком смысле инновационную политику можно представлять как составную часть государственной научно-технической политики, которая основное внимание уделяет государственному влиянию на процессы производственного освоения новшеств и их реализацию.

Достаточно общей тенденцией для большинства развитых стран с рыночной экономикой на современном этапе НТР является высокий уровень прямой государственной поддержки НИОКР на доконкурентных стадиях инновационного цикла и постепенное усиление удельного веса косвенного регулирования по мере приближения к более поздним стадиям. Однако инновационная политика не должна ограничиваться лишь стимулированием промышленных НИОКР и освоения нововведений в фирмах. В более широком плане она должна предусматривать оценку текущих технологических, экономических и социальных потребностей, изменений и открывающихся возможностей для повышения производительности труда, конкурентоспособности, улучшения платежного и торгового баланса, перестройки структуры экономики, стимулирования подготовки и переподготовки кадров.

Государственная политика регулирования и стимулировании рынка инноваций должна опираться на научные принципы макроэкономического регулирования инновационного процесса и рынка инноваций [6]:

- при продвижении к конечным стадиям инновационного процесса роль рыночных регуляторов должна возрасти, а административных – ослабеть, а на начальных стадиях инновационного процесса (незаконченности фундаментальных или прикладных исследований) административные регуляторы должны быть доминирующими;
- поддержание естественных монополий в доконкурентной стадии инновационного процесса (на начальных стадиях фундаментальных и прикладных исследований, разработок) и одновременное поддержание конкуренции на завершающих стадиях (при диффузии или коммерциализации инноваций);
- концентрация прямого бюджетного и акционерного финансирования на начальных стадиях инновационного процесса, а льготного кредитного, облигационного и лизингового финансирования – на завершающих стадиях;
- в большей мере использовать прямое сокращение налогооблагаемой прибыли и имущества в отношении всех стадий инновационного процесса, для начальных стадий – «налоговые каникулы», а инвестиционные налоговые кредиты лучше использовать в отношении завершающих стадий инновационного процесса, когда осуществляется коммерциализация новшеств и нововведений;
- осуществление прямого государственного финансирования программ НИОКР в отношении научных исследований и капиталоемких нововведений в новейших отраслях промышленности, а косвенно поощрять НИОКР частных и государственных предприятий путем создания льготных условий для их экономической деятельности, которая повышает общий уровень техники и технологии за счет внедрения результатов прикладных исследований и опытно-конструкторских разработок, изобретений и нововведений.

Центральное место в системе прямого государственного регулирования занимает финансирование НИОКР и инновационных проектов из бюджетных средств. Государственные ассигнования и субсидии могут предоставляться государственному и негосударственному секторам на собственно инновационные цели или на обеспечение инновационной составляющей инвестиций многоце-

левого характера. В целях диверсификации инновационных вложений государства возможно создание специализированных государственных холдинговых и инновационных компаний. Важное значение для генерирования нововведений и создания первоначального спроса на инновации имеют государственные контракты на выполнение НИОКР и государственные заказы на инновационную продукцию. Эффективность инновационных процессов повышается при использовании механизмов конкурентности в распределении бюджетных средств.

Основными мотивами создания инноваций для предпринимателей обычно являются:

- повышение конкурентоспособности своих новых продуктов;
- повышение своего имиджа на рынке;
- захват новых рынков;
- увеличение величины денежного потока;
- снижение ресурсоемкости продукта.

Хозяйствующего субъекта окружает определенная коммуникационная сфера, размеры и плотность которой зависят от характера бизнеса, формирующих информационных потоков и колебаний рыночной конъюнктуры. По существу, инновационное предпринимательство как процесс развития производственного бизнеса во многом проявляет элементы самоорганизации мотивационного механизма. Это происходит прежде всего потому, что менеджмент в этой области сам есть результат новаторства, т.е. принадлежит не к стандартной организации и управлению, а к самой инновационной сфере.

Таким образом, можно сделать предположение, что стимулирование инноваций порождается стремлением предприятия к успешной деятельности. На мой взгляд, наиболее существенным мотивом по внедрению инноваций является поддержание и повышение конкурентоспособности продукции, поэтому решение вопроса конкурентоспособности может выступать в качестве стимулирования инновационной деятельности.

Рассмотрим ситуацию на российском рынке: снижение темпов роста конечного спроса привело к снижению темпов роста продаж и резкому усилению конкуренции, с другой стороны рост покупательной способности населения повысил интерес международных компаний к российскому рынку. В результате для многих отечественных компаний сохранение, а тем более увеличение, темпов роста стало невозможным без пересмотра стратегии развития.

Большое количество российских компаний оказалось в ситуации, когда необходима разработка новой, более эффективной модели развития, либо в последующей перспективе предприятия начнут сдавать свои позиции на рынке.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность, российским компаниям следует вывести эффективность своего бизнеса на уровень зарубежных конкурентов. И начинать это делать надо, как можно раньше. Перед теми, кто хочет увеличивать размеры и темпы роста бизнеса, задача стоит еще более сложная – выход на зарубежные рынки. Для этого им потребуются дополнительные преимущества, потому что удержать российский рынок существенно проще, чем

выйти на сложившийся зарубежный. Кроме того, для выхода за рубеж потребуются большие финансовые ресурсы.

Для решения этих задач руководителям придется пересматривать устройство компаний в целом.

Приведем некоторые факты. Для многих машиностроительных компаний единственно возможной стратегией выхода на зарубежные рынки является «стратегия субподрядчика» или поставщика компонентов. Для этого компания должна работать на порядок быстрее и гибче. Например, процесс обработки заявки на индивидуальное оборудование в наших компаниях занимает около месяца, иногда - существенно больше, а в китайских или восточноевропейских компаниях-конкурентах – 3-5, максимум 10 дней. Чтобы ускорить процесс обработки заявок, надо менять всю цепочку взаимодействия маркетинг-конструктора-технолога-финансисты. Дальше – больше. По другому крайне критичному для западного клиента параметру – срокам изготовления заказа – мы проигрываем, как правило, в два раза. Для решения этой проблемы нужно кардинально менять всю цепочку прохождения заказа на предприятии – от технологии до отгрузки.

Тем компаниям, которые решат выйти на внешний рынок, придется перестраивать логистику, менять ритм производства, выстраивать отношения с крупными сетями на их территории и т.д.

В некоторых компаниях этот процесс, пусть медленно и болезненно, но уже начался. Как найти правильные пропорции новой бизнес-модели? Как найти баланс между масштабом изменений и их реализуемостью?

Можно привести следующие рекомендации:

- необходимо перейти от рассмотрения компании в российском контексте к международному.

- сместить приоритеты управления от «жестких» факторов к «мягким».
- перейти от постановки «стандартных» задач к «нестандартным».

Рассмотрим детально каждый из них.

1. До сих пор большинство руководителей строили управление компанией, ориентируясь, преимущественно, на «российский контекст». Внутренний рынок рассматривался как основной и единственный рынок сбыта; качество продукции сравнивалось с российскими конкурентами; эффективность, рентабельность, заработная плата, стандарты управления также соотносилось с лучшей российской практикой.

Прилагательное «российский» должно быть заменено - на «международный». Причем, независимо от того, собирается компания выходить на международные рынки или нет. Такой мысленный скачок даст двойной результат. Во-первых, появится возможность четко обозначить планку эффективности для большинства критичных бизнес-процессов. Во-вторых, традиционно довольно жесткая взаимоувязка параметров бизнес-моделей зарубежных конкурентов задаст такие же жесткие рамки для выработки собственной бизнес-модели.

2. Новый взгляд на компанию задаст совершенно новую систему координат для системы управления и организационной структуры компании. Надо бу-

дет менять взаимодействие отделов, ускорять процесс принятия решений, изменять мотивацию рабочих и т.д. Ресурс радикальных «разовых» изменений за счет «жестких» факторов – реструктуризации, антикризисного управления – практически исчерпан. Успешные компании выделили непрофильные цеха, сократили «видимый» избыток персонала, внедрили стандарты и процедуры контроля, отчета и планирования и т.д. Это были часто революционные преобразования и, по определению, могли быть инициированы только сверху.

Новые задачи будут сводиться, скорее, к «маленьким» эволюционным каждодневным усовершенствованиям во всех сферах управления компаний. Для этого инициатива должна идти снизу – в формирование новой бизнес-модели должны быть вовлечены сотрудники всех уровней. Без серьезного смещения акцента в управлении на «мягкие» факторы, такие как: мотивация, культура, инициативность, ответственность, лояльность, – это невозможно.

3. Масштабные изменения, даже если они проходят постепенно, всегда вызывают сопротивление. Чтобы его преодолеть, необходимо понимание того, куда и зачем компания движется, придающее внутреннюю уверенность, энергию и осмысленность в происходящие изменения. Именно, «заряженность» на результат, каким бы трудным ни было его достижение, и есть решение.

Чтобы возникло желание меняться и вывести компанию на качественно новый уровень, сотрудникам компании на всех уровнях должно быть интересно. А для этого таких «стандартных» задач, как повышение стоимости компании, снижение издержек или рост прибыльности недостаточно. Нужно что-то большее. Вряд ли рабочих в цехе или рядовой менеджер будут «из кожи вон лезть», чтобы повысить стоимость компании. В такой ситуации важно сформулировать новые содержательные, амбициозные цели. Например, если для менеджеров и рядовых работников является серьезным стимулом постановка «побить иностранцев на их территории», значит, такая задача должна осмысляться и формулироваться.

Следует привести несколько принципов, которые могут помочь руководителям при переходе к новой бизнес-модели:

- чтобы не «застрять на полпути», необходимы последовательность и воля идти до конца в реализации выбранной бизнес-модели. Часто возникает соблазн, выстроив некоторые наиболее очевидные элементы новой модели бизнеса, оставить другие без изменений;
- сфокусироваться на наиболее перспективных направлениях и не распылять ресурсы. Диверсификация может оказаться губительной для многих компаний стратегией. Мы говорили и раньше об этом не раз, но вопрос, на наш взгляд, настолько важный, что стоит повториться. И без того не самые эффективные российские компании, в десятки раз меньше своих зарубежных конкурентов. Это означает, что инвестиционных ресурсов у них тоже в десятки раз меньше. Диверсификация только усугубляет этот дефицит. В результате, вместо создания одного действительно конкурентоспособного и эффективного, развиваются несколько «недоэффективных» продуктов или бизнесов;

- не копировать, а выработать свою уникальную бизнес-модель. Без уникальных конкурентных преимуществ и новых продуктов операционная эффективность, даже доведенная до западного уровня, не обеспечит успех в долгосрочной перспективе. Поэтому, изучая и сравнивая свою компанию с зарубежными конкурентами и аналогами, необходимо не просто ее копировать, а стремиться выработать свою, уникальную бизнес-модель. С другой стороны, не стоит впасть в другую крайность: игнорируя жесткую взаимосвязку большинства сложившихся в отрасли бизнес-моделей, «выдергивать» и реализовывать отдельные ее параметры.

Таким образом, непосредственно реализация перехода российских предприятий к новой стратегии в бизнесе приведет к внедрению инноваций, иначе достижение и поддержание коммерческого успеха будет выглядеть весьма туманным.

ББКУ9(2)210

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ СЛОЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Морозов В. В.

Самарский государственный аэрокосмический университет

Производственная система, ориентированная на выпуск сложного изделия, представляет собой единую организационно-экономическую структуру, состоящую из промышленного предприятия, предприятий поставщиков сырья, материалов, комплектующих и потребителей готовой продукции. Эффективность функционирования такой системы во многом определяется эффективностью взаимосвязей промышленного предприятия как её основного звена с поставщиками и потребителями. Поэтому основной задачей производственной системы, а следовательно и промышленного предприятия, является формирование состояния, которое характеризуется устойчивым развитием и функционированием в условиях изменений на рынках материальных, финансовых ресурсов и рынка готовой продукции. При этом следует отметить, что для устойчивого функционирования промышленного предприятия необходимо формировать сеть стабильных потребителей и поставщиков, путём экономической заинтересованности их взаимодействовать с данным предприятием.

Таким образом, в качестве цели любого промышленного предприятия следует принять формирование такой стратегии развития, которая обеспечивает устойчивое его функционирование при изменении во внешней среде. Под устойчивым функционированием предприятия будем понимать способность предприятия осуществлять оптимальное взаимодействие материальных, информационных, финансовых потоков производственной системы, и на этой основе сохранять или наращивать объёмы реализации продукции, услуг длитель-