



Ю. О. Красильникова,
заместитель директора
по экономике
ФГУП «Всероссийский
научно-исследовательский
институт метрологии
им. Д. И. Менделеева»

Ключевые слова: клиентоориентированная научно-исследовательская организация, НИОКР, модель клиентоориентированного НИИ, принципы управления клиентоориентированным НИИ.

НИИ ДОЛЖНЫ СТАТЬ КЛИЕНТО- ОРИЕНТИРОВАННЫМИ

В настоящее время в условиях рыночной экономики становится необходимо внедрять клиентоориентированные системы управления, способствующие повышению конкурентоспособности организаций и формированию устойчивости на рынке. В научно-исследовательских учреждениях такие системы становятся основой успешного развития. В статье автором описан особый вид организации, так называемая клиентоориентированная научно-исследовательская организация, которая ставит в приоритет потребности заказчиков, а также рассмотрены основные моменты перехода НИИ в статус клиентоориентированного.

Введение

Развитие в России рыночных отношений способствовало становлению рыночного менталитета гражданского общества, развитию методов и механизмов рыночного управления предприятиями и организациями. В таких условиях субъекты хозяйствования все более явно ощущают необходимость внедрения маркетинговых принципов управления деятельностью, предпринимают целенаправленные усилия по построению клиентоориентированных систем управления, поскольку это способствует формированию долгосрочной рыночной устойчивости и конкурентоспособности организаций.

Аналогичные процессы происходят во всех сферах хозяйствования, в том числе в сфере научных и научно-исследовательских учреждений, которые все чаще сталкиваются с необходимостью самостоятельного ведения коммерческой деятельности, привлечения крупных заказчиков по хоздоговорным

работам для поддержания и развития конкурентоспособности и обеспечения приемлемых условий для работы сотрудников.

Клиентоориентированная научно-исследовательская организация – это организация, которая при выборе целей и стратегии развития ориентируется на спрос и рыночные тенденции, на потребности ключевых заказчиков, пытаясь максимально эффективно привести в соответствие с ними собственные цели, ресурсы и способности. Клиентоориентированная организация постоянно развивает маркетинговые компетенции.

Важным условием клиентоориентированности НИИ является согласование ее целей с целями общества. Таким образом, клиентоориентированное НИИ действует в соответствии с принципом институциональной логики, определяющим необходимость согласования целей развития организации (НИИ) с целями общества и целевых потребителей.

Необходимость становления в рамках научно-исследовательских учреждений клиентоориентированной системы управления обеспечивается следующими обстоятельствами:

- ▶ в условиях рыночной экономики многие научно-исследовательские организации не смогли адаптироваться к новым условиям, потеряли связи с партнерами. Выжили только те, кто сумели полностью переориентироваться на потребности платежеспособных заказчиков и сохранить с ними долгосрочные взаимоотношения. Дальнейшее развитие в условиях рынка возможно только за счет систематических исследований направлений развития будущих потребностей основных клиентов, что обуславливает необходимость внедрения в систему управления клиентоориентированного подхода, предполагающего проведение регулярного маркетинга;

- ▶ на современном этапе развития России стоит важная задача перевода экономики на инновационный путь развития. В этих условиях значительную роль могут сыграть НИИ, имеющие огромный опыт решения практических прикладных (отраслевых) задач и налаженные связи с реальным сектором экономики (промышленностью). Однако, если НИИ будут не способны быстро реагировать на возникающие на рынке потребности и развивать долгосрочные отношения со своими партнерами, то их стратегические перспективы развития туманны и неопределенны;

- ▶ НИИ в современных условиях становятся рыночной организацией, поскольку все большая часть ее бюджета зависит от объема хозяйственных работ, который на практике определяется коммерческими способностями персонала, в том числе руководства. Таким образом, избранная концепция коммерциализации деятельности НИИ становится стратегическим фактором, определяющим перспективы развития организации, ее конкурентные преимущества и устойчивость в условиях рынка.

Приведенные выше доводы предопределяют необходимость внедрения в систему управления НИИ клиентоориентированного подхода, сущность которого состоит в том, что в фокусе управления в первую очередь должны находиться ключевые заказчики, развитие взаимоотношений с которыми будет

способствовать разработке более эффективных решений их проблем и поиску перспективных направлений развития научно-исследовательских разработок.

Особенности НИОКР как продукта и обоснование выбора маркетинговой ориентации НИИ

Выбор маркетинговой ориентации НИИ определяется особенностями НИОКР как конечного продукта деятельности НИИ. К специфическим особенностям НИОКР следует отнести:

- ▶ НИОКР – это всегда уникальный нестандартный продукт, специально разрабатываемый для удовлетворения потребностей конкретного заказчика. Осуществлению НИОКР предшествуют тесные контакты между разработчиком и заказчиком, выявление и определение потребностей заказчика. Потребность в НИОКР чаще всего всегда уникальная, нестандартная, поэтому умение разработчика (исполнителя) понять нужды заказчика, разработать адекватную спецификацию (техническое задание на исследование) представляется весьма важным элементом, составляющим общий успех взаимодействия партнеров;

- ▶ НИОКР носят рискованный характер – ни заказчик, ни исполнитель часто не знают что получат в результате. Рискованный характер НИОКР делает важным элементом доверия заказчика к исполнителю, что нацеливает на развитие долгосрочных взаимоотношений. Отсюда подчеркнем, что взаимодействие между исполнителем и заказчиком всегда должно носить партнерский характер для снижения рисков и достижения обоюдного успеха;

- ▶ НИОКР характеризует нестабильное качество. Качество НИОКР зависит как от квалификации сотрудников, так и от используемого оборудования, сырья. Помимо этого, существенное влияние на качество оказывает инновационность работ, наличие или отсутствие отработанных методов проведения исследований.

В связи с вышеизложенным исполнитель и заказчик вынуждены тесно взаимодействовать в процессе осуществления работ, принимать совместные решения, разделять риски, согласовывать цели и ресурсы. Таким образом, маркетинг взаимодействия (или взаимо-

отношений) априори является наиболее адекватной концепцией, способной лечь в основу формирования клиентоориентированной системы управления НИИ.

Концепция маркетинга взаимодействия наиболее комплексно отражает суть и цели создания клиентоориентированной научно-исследовательской организации. Развитие взаимоотношений со своими непосредственными партнерами (заказчиками НИОКР) позволяет организации формировать конкурентные преимущества, управлять собственной устойчивостью и наращивать рыночный потенциал.

Тенденции развития рынка НИОКР

Анализируя развитие новых форм организации научно-исследовательской деятельности, следует подчеркнуть становление их глобального характера и локализацию НИОКР в инновационных кластерах, технопарках. Глобализация НИОКР фактически создает благоприятные условия для перехода российских НИИ на принципы клиентоориентированного подхода, что будет способствовать привлечению не только российских, но и иностранных заказчиков. Показано, что развитие в России рынка НИОКР сдерживается неэффективной государственной политикой в этой сфере. Тем не менее объем российского рынка НИОКР (на аутсорсинг) оценивается в 7,8 млрд долл [1, с. 19].

В инновационной экономике конкурируют не отдельные компании, а территориальные кластеры, поскольку только внутри кластера за счет тесного взаимодействия взаимосвязанных в функционально-отраслевом плане предприятий и фирм возможно создать долгосрочные конкурентные преимущества глобального порядка. При этом подчеркивается, что, создавая кластеры и подключая к работе в них не только взаимосвязанные в рамках технологического цикла промышленные предприятия, но и университеты и НИИ, можно параллельно решать задачи совершенствования используемых внутри кластера технологий. В таких условиях можно не бояться, что закупленные за рубежом технологии не будут развиваться дальше и совершенствоваться российскими специалистами.

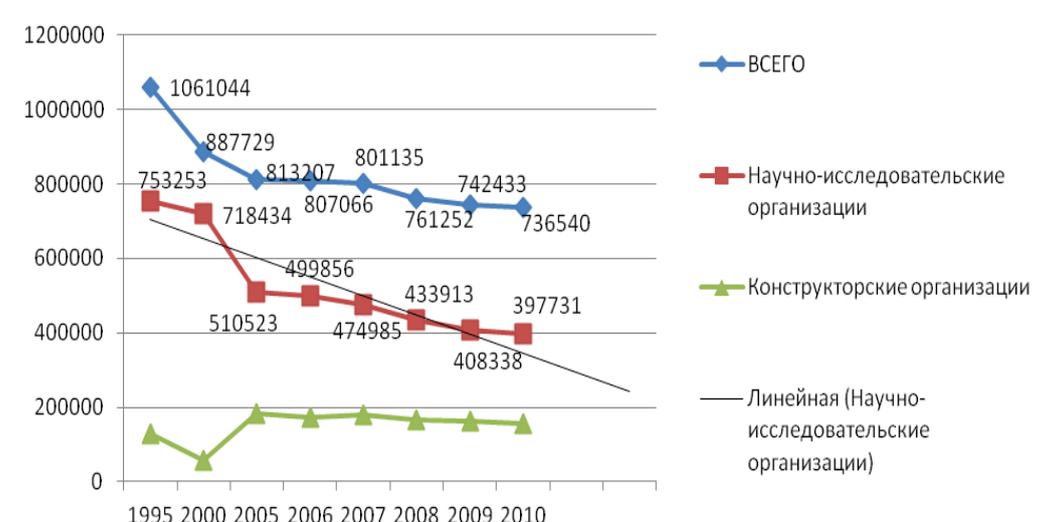
Таким образом, НИИ, видящие свое будущее в ближайшее десятилетие, должны ак-

тивно включаться в формирующиеся на территории России инновационные кластеры, технопарки и другие зоны инновационной активности. Только благодаря таким включениям НИИ могут вовлекаться в инновационные проекты, имеющие долгосрочные перспективы и финансирующиеся, как правило, на принципах софинансирования государства и крупного бизнеса.

Анализ российского рынка НИОКР показал, что по состоянию на 2010 г. российский сектор НИОКР представлен почти 3,5 тысячами организаций разной формы собственности, 40% которой является государственной (федеральной и субъектов Федерации). Примерно столько же организаций принадлежит предпринимательскому сектору. За период с 1995 г. количество организаций, выполняющих исследования и разработки – сократилось более чем на 500 (около 12,5%) (рисунок) [2].

В то же время анализ состояния сектора НИОКР в России показывает ряд негативных тенденций – сокращение численности научно-исследовательского персонала, числа научно-исследовательских организаций при общем росте государственных затрат на НИОКР. В качестве проблем развития сектора НИОКР в России следует отметить низкую вовлеченность в них крупного предпринимательства и доминирование государства в качестве основного инвестора, что противоречит тенденциям развития западных рынков НИОКР, где 65% инвестиций в НИОКР приходится на предпринимательство (в России менее 30%).

Для конкретизации наиболее насущных проблем, с которыми сталкиваются НИИ в повседневной деятельности, автором статьи проанализированы показатели финансово-хозяйственной деятельности и проведен ряд интервью с представителями (директорами) НИИ, входящих в Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. В структуре агентства на начало 2012 г. состоит 13 системных ФГУП со сходным функционалом. Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности 7 ключевых НИИ системы Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии показал, что совокупная выручка 7 ключевых НИИ составляет 2473,7 млн руб. Из них 979,2 млн –



государственное финансирование, что составляет 39,6%. Следовательно, совокупная доля хоздоговорных НИОКР составляет 60,4%.

Совокупная чистая прибыль ключевых НИИ равна 158,1 млн руб., что соответствует средней рентабельности в 6,4%. Средняя заработная плата персонала колеблется от 21 до 52,3 тыс. руб. в месяц.

Стоит отметить, что у большинства НИИ доля хоздоговорных работ в выручке превышает 50%. Этот факт свидетельствует о необходимости рыночной ориентации НИИ, внедрении клиентоориентированного подхода в систему управления организацией.

На этом фоне отметим, что ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева» демонстрирует достаточно устойчивое развитие, что не характерно для большинства НИИ аналогичного формата. Отметим только один важный факт: уже длительное время доля хоздоговорного финансирования в общем объеме выполненных работ и услуг составляет в среднем 70%. Этому способствует поддержание тесных взаимоотношений с ключевыми заказчиками ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева», в качестве которых выступают компании нефтепромышленного комплекса.

Однако деятельность ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева» не может считаться абсолютно эффективной и система управления требует существенной реорганизации в направлении создания клиентоориентированного учреждения. По оценкам топ-менеджмента ФГУП «ВНИИМ им. Д. И. Менделеева», объем хоздоговорных работ мог бы возрасти на

30% при условии организации комплексного обслуживания заказчика и перехода от продвижения услуг в области отдельных видов НИОКР к комплексным решениям, включающим оказание комплекса взаимосвязанных работ и услуг по решению проблем заказчика.

Структурированные интервью с директорами НИИ показали, что наиболее сложно они решают следующие проблемы: нестабильность институциональной среды, снижение государственного финансирования, нехватка высококвалифицированных кадров, что обуславливает необходимость рыночной ориентации НИИ и внедрения клиентоориентированной системы управления.

Модель клиентоориентированного НИИ

НИИ имеют свои особенности, которые обуславливают формирование специфической модели клиентоориентированного НИИ.

В качестве специфических особенностей НИИ как субъектов рынка можно выделить: сложность НИОКР как продукта для его рыночного продвижения, существенная зависимость НИИ от государства как основного заказчика, трудности развития коммерческой деятельности НИИ в силу статуса федерального государственного унитарного предприятия (25% прибыли отчисляется собственнику); недостаточно высокая коммерческая компетентность топ-менеджмента, невозможность создания централизованной коммерческой или маркетинговой службы в силу высокой специфики отдельных видов НИОКР.

При определении роли НИИ в национальной инновационной системе следует подчеркнуть важность развития взаимодействий с вузами, бизнесом и государством для устойчивого развития. Поэтому, с точки зрения автора, модель клиентоориентированного НИИ – это НИИ, выступающий на рынке как центр НИОКР, осуществляемых по аутсорсингу для всех видов заказчиков (начиная от государства, госкомпаний, предпринимательских структур и заканчивая иностранными компаниями, различными фондами и прочими организациями). Другими словами, от НИИ, ориентированного только на получение государственного финансирования, следует перейти к клиентоориентированному НИИ, активно продвигающему свои услуги на рынок НИОКР за счет применения философии и инструментов маркетинга.

Развитие модели клиентоориентированного НИИ может рассматривать два возможных варианта ее реализации: самостоятельное (автономное) развитие НИИ и кооперированное развитие НИИ.

Строго говоря, первый вариант развития в условиях экономики знаний и инновационной экономики в принципе невозможен, поскольку продукт НИИ не является конечным и встроено в сложную технологическую цепочку создания ценности в виде конечного готового продукта. Не имея самостоятельного характера, продукция НИИ в виде результатов НИР и ОКР является промежуточным продуктом и требует тесной связи с заказчиками, которые и являются конечными производителями продукции, требующейся на рынке. В связи с этим следует рассматривать второй вариант развития НИИ – кооперированное развитие.

В связи с этим модель клиентоориентированного НИИ должна рассматриваться как часть более сложной модели (системы), включающей партнеров НИИ, взаимодействующих в рамках создаваемой государством инновационной среды. При этом важнейшим партнером НИИ должны стать университеты,

которые также нуждаются в тесном контакте с НИИ. НИИ заинтересованы в молодых ученых (аспирантах вузов), а университеты заинтересованы в опыте специалистов НИИ и связях НИИ с потенциальными заказчиками НИОКР. При наличии тесных связей НИИ и вузов будет существенно легче устанавливать и развивать связи с предпринимательскими и государственными структурами, заинтересованными в развитии конкретных научно-исследовательских проектов, требующих высокой компетенции и опыта.

В заключение стоит отметить, что переход на клиентоориентированную систему управления НИИ требует от персонала и топ-менеджмента существенных усилий, а также выполнения ряда принципов. К принципам управления клиентоориентированным НИИ можно отнести следующие: принятие философии маркетинга всеми сотрудниками организации за счет их вовлечения в маркетинговую деятельность; оценка степени клиентоцентричности организации для определения направлений совершенствования системы управления; внедрение клиентоориентированной организационной структуры, нацеленной на обслуживание целевых сегментов потребителей; внедрение клиентоориентированной системы контроля, взаимосвязанной с мотивацией сотрудников организации. Последовательное применение всех вышеперечисленных принципов позволит организации добиться целей и обеспечить устойчивое развитие на длительную перспективу.

Литература

1. Баранов М. Н. Развитие и государственная поддержка малого инновационного предпринимательства в научно-технической сфере: монография / М. Н. Баранов, Л. В. Саакова, А. Д. Шматко. – СПб.: Изд-во СЗТУ, 2011.
2. Российский статистический ежегодник – 2011. – Федеральная служба государственной статистики. – 18.05.2012. – Режим доступа: www/gks.ru/bdg/reg/b11_13

© Ю. О. Красильникова