

УДК 338.2

## СТРАТЕГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

О.В. Васюхин, Е.А. Павлова

В работе представлена система стратегических решений инновационно-активного предприятия. Определены типы корпоративных стратегий, направленных на инновационное развитие предприятия. Выделены отличительные особенности стратегии создания конкурентных преимуществ, позволяющие определить подходы к обоснованию состава инновационного потенциала предприятия. Раскрыто содержание стратегий инновационной сферы, определяемых масштабами инновационной деятельности. Предложенный методологический подход позволит предприятию целенаправленно развивать свой потенциал в соответствии с индивидуальной спецификой деятельности.

**Ключевые слова:** стратегии развития предприятия, инновации, инновационный потенциал.

### Введение

Анализ производительных сил в современном обществе все больше убеждает в том, что основой развития национальной экономики (особенно в России) является не техника, не технология, не уровень квалификации рабочей силы и даже не научно-технический потенциал, а эффективность используемых систем управления предприятием и, в частности, инновационными процессами. Зарубежный опыт (например, японский конца 70-х годов) свидетельствует о том, что отдельно взятое предприятие способно даже при не очень благоприятных общих внешних условиях добиться положительных хозяйственных результатов, совершенствуя внутрифирменную систему управления на основе активизации инновационных процессов.

### Методологические подходы к формированию стратегий деятельности предприятия

В условиях действия достаточно развитых рыночных отношений любое предприятие является экономически мотивированным участником рынка и имеет определенную цель. При этом традиционным измерителем успешности предпринимательской деятельности является прибыль. Предприятие может достичь поставленных целей посредством извлечения прибыли, преобразуя свои ресурсы (материально-технические, трудовые, финансовые, инновационные) в товары (услуги, работы) с последующей их продажей покупателям. Поэтому справедливым становится утверждение о том, что в типовой структуре управления предприятием должны всегда присутствовать, по меньшей мере, такие типы задач, как стратегический анализ и управление внешним окружением предприятия (оценка текущих и перспективных потребностей рынка), а также оперативное управление ресурсами предприятия, в том числе инновационными.

Отсюда следует, что к *стратегическим проблемам* предприятия следует отнести:

- маркетинговые (выбор номенклатуры и ассортимента продукции, определение эффективного сегмента рынка, обоснование методов конкурентирования, оценка реакции рынка на инновации предприятия, формирование набора направлений инновационной деятельности);

- конкурентные (формулировка ориентиров, целей и задач развития предприятия; обоснование моделей расширения, изменения, разнообразия хозяйственной деятельности, выбор методов достижения конкурентного преимущества).

*Оперативные решения* в общем случае имеют своей целью увеличить отдачу от использования внутренних ресурсов предприятия. Основными сферами принятия таких решений, на наш взгляд, являются:

- распределение ресурсов (построение бюджетов) по функциональным областям и сферам предпринимательской деятельности;
- составление производственных планов, наблюдение и контроль за их исполнением, оперативное регулирование.

В качестве ключевых решений выступают проблемы распределения ресурсов между различными видами деятельности, формирования инновационного потенциала предприятия, финансирования исследований и разработок [1].

Очевидно, что стратегические и оперативные решения взаимосвязаны и дополняют друг друга. С одной стороны, даже если стратегические решения подтверждают, что продукция предприятия и его рынки сбыта выбраны правильно и существует достаточный уровень спроса, то всегда требуются соответствующие оперативные решения, например, в области цен, издержек, объема и времени выпуска продукции. С другой стороны, значительный рост числа и разнообразия оперативных проблем, нарастающих быстрыми темпами, зачастую свидетельствуют о том, что проблемы носят не внутрифирменный характер, а обусловлены динамикой внешней среды, что требует принятия стратегических решений.

Таким образом, в системе управления любого предприятия должен соблюдаться определенный баланс внимания со стороны управленцев как к стратегическим, так и к оперативным решениям. При этом в общем случае приоритет должен отдаваться именно стратегическим решениям, так как они определяются динамикой внешней среды, в которой данное предприятие и функционирует.

Главное отличие в методологии стратегического управления состоит в том, что:

- работа по определению целей и направлений деятельности предприятия ориентирована на будущее, а не описывает текущую ситуацию;
- стратегический план не детерминирован, т.е. в нем нет жесткой регламентации по ресурсам, исполнителям и срокам, он обосновывает общие перспективные направления развития хозяйственной деятельности предприятия;
- в системе стратегического управления отсутствует предположение о том, что будущее конкурентное и экономическое состояние предприятия определяется ретроспективными тенденциями.

Именно эти отличительные особенности стратегического подхода, как доказано в работе [2], наиболее адекватно согласовываются с методологией управления инновационными процессами на предприятии. Ведь сама цель проявления инновационной активности заключается в обеспечении коммерческих и (или) других успехов предприятия в будущем. Отсюда стратегия формирования и развития инновационного потенциала предприятия, обоснование целесообразных направлений инновационной активности должны быть составной частью общекорпоративного стратегического плана.

### **Система стратегий промышленного предприятия**

Основой системы стратегического управления является выработка общей стратегии развития предприятия. На разных уровнях управления стратегия, не меняя своей методологической сущности, должна быть разной. Так, на крупных предприятиях, занимающихся многопрофильной деятельностью, стратегия развития определяет, как вы-

годно размещать общий капитал. В то же время на уровне отдельно взятого функционального подразделения этого предприятия стратегия должна определять, как лучше реализовать данную функцию системы управления [3].

В связи с этим, если предприятие осознает себя как достаточно крупную корпорацию с широко диверсифицированным хозяйственным портфелем, то оно должно выстраивать, поддерживать и реализовывать систему стратегий, имеющую форму иерархии, включающей в себя четыре управленческих уровня. В этой системе на первом уровне определяется наиболее общая, корпоративная стратегия, на втором – совокупность деловых стратегий, на третьем – функциональные стратегии и на четвертом – производственные (операционные) стратегии.

Сущность, цель и задачи каждого из перечисленных уровней стратегий состоят в следующем.

*Корпоративная стратегия* – это общие направления развития корпорации в целом. Эта стратегия определяет все виды деятельности, которыми корпорация занимается в настоящее время и намерена развивать в будущем. Основная ее цель состоит в том, что она включает действия корпорации, предпринимаемые ею для утверждения своих позиций в различных отраслях национальной (транснациональной) экономики и методов, используемых для управления экономическим и финансовым состоянием корпорации. Это предусматривает решение следующих управленческих задач.

1. Обоснование приоритетных сфер деятельности корпорации и уровня их разнообразия.

2. Определение желаемого уровня конкурентных стратегических и экономических показателей в тех отраслях, где корпорация уже действует.

3. Оценка (нахождение) синергических эффектов среди родственных (входящих в данную корпорацию) предприятий.

4. Обоснование инвестиционной политики и инвестиционных приоритетов в пределах стратегической перспективы.

Следующий уровень системы стратегий – *разработка деловой стратегии* (в мировой практике – «бизнес-стратегия»), суть которой состоит в выработке подходов и методов, достижения желаемых стратегических показателей в каждом виде бизнеса, включенного в общекорпоративный стратегический план. Для достижения поставленных целей в деловой стратегии необходимо отобразить ряд основных позиций.

1. Определение характера реакции корпорации в целом и каждого отдельного ее центра прибыли на динамику внешней макро- и микросреды с целью адаптации деловой стратегии к динамике внешней среды по каждому виду бизнеса.

2. Разработка мер, обеспечивающих конкурентные преимущества в каждом виде бизнеса, на основе объединения стратегических усилий всех функциональных подразделений корпорации (снабжение, новые разработки, текущее производство, продажи).

3. Выработка стратегии в области частных нововведений. Стратегия реализации каждого из таких нововведений может быть специфична. Однако в целом все они должны укладываться в рамки принятой деловой стратегии и, по меньшей мере, не разрушать ее.

В итоге разработка деловой стратегии сводится к выработке и согласованию методов конкурентной борьбы в данном виде бизнеса, рассчитанных на долгосрочную перспективу.

*Функциональная стратегия* – это план действий отдельного функционального подразделения (функциональной зоны) внутри определенной бизнес-единицы (предприятия, входящего в корпорацию). Например, это может быть стратегия инновационной деятельности, направленной на увеличение доли контролируемого рынка. Роль функциональной стратегии заключается в поддержке деловой стратегии и конкуренто-

способности корпорации в целом. Кроме того, функциональная стратегия создает управленческие ориентиры (вырабатывает цели и методы их достижения) в отдельных функциональных сферах деятельности предприятия (общая политика закупок, стратегия технического и/или технологического перевооружения и т.п.). Очевидно, что каждая функциональная стратегия должна быть согласована со всеми остальными для обеспечения внутреннего синергизма.

*Производственная (операционная) стратегия* определяет методы управления основными структурными подразделениями (сферой разработок, производственными подразделениями, отделом продаж, отделом закупок) при решении текущих оперативных задач, имеющих стратегическую важность.

### **Обоснование направлений развития инновационного потенциала предприятия**

Приведенный краткий анализ особенностей стратегий разного уровня показывает, что с точки зрения экономического развития и обеспечения долговременной конкурентоспособности особую роль играет выбор того или иного типа общекорпоративной стратегии. Мировая теория и практика выработала несколько качественно различающихся между собой типов корпоративной стратегии.

*Стратегия узкой специализации.* Большинство крупных корпораций начинает свою деятельность как небольшие узкоспециализированные предприятия, обслуживающие местный или региональный рынок. Однако для обеспечения роста в пределах одной отрасли корпорация может использовать *стратегию вертикальной интеграции* по направлению к поставщикам исходных для производства материально-технических ресурсов и компонентов (*интеграция назад*) и (или) по направлению к конечному потребителю продукции предприятия (*интеграция вперед*). Стратегия вертикальной интеграции предопределяет инновационную активность предприятия на границах освоенного бизнеса, что требует соответствующей адаптации имеющегося инновационного потенциала. Подобное направление развития приводит к созданию «универсального инновационного потенциала».

*Стратегия диверсификации в родственные отрасли* может осуществляться путем передачи ноу-хау и или других уже освоенных инноваций из одного вида деятельности (отрасли) в другой. Подобный подход позволяет на базе одного и того же инновационного потенциала создавать нововведения по широкому спектру деятельности. Для достижения преимуществ от диверсификации схожие производственные и функциональные подразделения корпорации (особенно в сфере новых разработок) должны быть агрегированы в единый координируемый модуль, обеспечивающий управление развитием и использованием инновационного потенциала корпорации. Данная стратегия предопределяет расширение инновационной активности (распространение и адаптацию инноваций) предприятия на базе имеющегося инновационного потенциала. Подобное направление развития приводит к созданию «адаптивного инновационного потенциала».

*Стратегия диверсификации в неродственные отрасли (непрофильная диверсификация).* Основным принципом непрофильной диверсификации является то, что любой бизнес, который может быть освоен в короткие сроки, не отвлекает крупные капитальные вложения и имеет хорошие перспективы получения доходов и прибыли, представляет собой выгодное направление для диверсификации. Данная стратегия предопределяет необходимость либо наращивания и реструктуризации имеющегося на предприятии инновационного потенциала, либо кооперации с другими инновационно-активными организациями (отраслевыми НИИ, вузами и т.п.). Подобное направление развития приводит к созданию «пионерного инновационного потенциала».

Таким образом, анализ и обоснование того или иного типа общекорпоративной стратегии позволяет определить общие принципы и направления развития инновационного потенциала предприятия с выделением характерных его особенностей.

### **Обоснование состава инновационного потенциала предприятия**

На основе принятой общекорпоративной стратегии руководство предприятия выработывает адекватные конкурентные стратегии для каждого, принятого в стратегическом плане, вида бизнеса. В научных публикациях по исследуемой теме [3, 4] выделяют следующие разновидности конкурентных стратегий.

*Стратегия лидерства в издержках* обычно применяется крупными корпорациями, занимающими доминирующие позиции и имеющими значительные финансовые, людские и научно-исследовательские ресурсы. Суть данной стратегии состоит в ориентации производства на массовый выпуск стандартной, но качественной продукции и реализации ее по достаточно низким ценам. Она предопределяет такой состав инновационного потенциала предприятия, который будет способен к инновациям в области организации производства, техники и технологии, бизнес-моделирования и т.п., т.е. «потенциал с ориентацией на внутривыпускные процессы».

*Стратегия дифференциации* заключается в том, что предприятие ориентируется на изготовление особой, уникальной продукции для определенного, чаще всего узкого, круга покупателей. Предприятия, реализующие стратегию дифференциации, должны иметь высокий потенциал для проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции в процессе производства, а также совершенную систему маркетинга, т.е. «инновационный потенциал с ориентацией на внешнюю среду».

*Стратегия фокусирования* предполагает концентрацию усилий в ограниченной области, где у предприятия есть явное конкурентное преимущество для достижения главенствующей позиции на выбранном им узком сегменте рынка. Стратегия фокусирования предопределяет такой состав инновационного потенциала предприятия, который будет способен к восприятию инноваций, зарождающихся в недрах крупных корпораций, и реализацию их на базе собственного производства, т.е. «потенциал с ориентацией на лидера».

Таким образом, стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие определить общие подходы к обоснованию потребного состава инновационного потенциала предприятия.

### **Обоснование масштабов развития инновационного потенциала предприятия**

Предприятия, занимающие активную позицию в области разработки, использования и распространения инноваций, помимо общекорпоративной стратегии и стратегии создания конкурентных преимуществ, выработывают специфическую инновационную стратегию. Анализ научной литературы по данной проблеме показывает, что обычно, говоря о стратегической позиции предприятия в инновационной сфере, выделяют такие альтернативные стратегии.

*Стратегия технологического и рыночного лидерства.* Основой данной стратегии является нацеленность (и способность) на создание принципиально нового продукта. Цель реализации данной стратегии состоит в том, чтобы добиться признания созданной новой технологии как эталона для рассматриваемой отрасли и тем самым обеспечить рыночное лидерство предприятия-разработчика на длительную перспективу. Стратегия технологического и рыночного лидерства предопределяет крупные масштабы иннова-

ционной деятельности предприятия в форме самостоятельной структурированной функциональной зоны – «инновационный департамент», возможно, в кооперации с другими, внешними научно-исследовательскими центрами.

*Стратегия «следования за лидером».* Смысл следования за лидером состоит в том, что, с одной стороны, предприятие сосредоточивает свое внимание на новых для рынка товарах, но уже получивших признание у потребителей, с другой стороны, минимизирует затраты на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Стратегия «следования за лидером» предопределяет такие сравнительно небольшие масштабы инновационной деятельности предприятия, которые будут осуществляться на базе собственного инновационного потенциала в форме «отдела по инновациям».

*Стратегия имитации* базируется на использовании уже известных технологий, а предприятие-производитель осуществляет только лишь их поднастройку в соответствии с требованиями конкретного рынка. Стратегия имитации предопределяет необходимость только лишь модификации известной инновации, что, в общем случае, можно выполнить силами собственного высококвалифицированного инженерно-технического и управленческого персонала в форме «целевой группы», т.е. временного творческого коллектива, состоящего из специалистов различных подразделений предприятия и создаваемого для планирования и реализации конкретного инновационного проекта.

*Стратегия зависимости* представляет собой частный случай стратегии имитации. Предприятие-производитель вообще не занимается совершенствованием технологии, а сосредоточивает все свои усилия только на отладке производственного процесса и на организации эффективного маркетинга. Стратегия зависимости предопределяет масштабы инновационной деятельности и потребный инновационный потенциал, аналогичный предыдущей стратегии.

Суть *стратегии рыночной ниши* заключается в поиске небольшого, но достаточно привлекательного (в большинстве случаев для малых предприятий) сегмента рынка, где преобладают специфические запросы. При таком подходе внимание предприятия-производителя должно быть целиком сосредоточено на опытно-конструкторских разработках, направленных на создание модифицированной продукции, отвечающей запросам специфического рынка. Отсюда следует, что стратегия рыночной ниши предопределяет масштабы инновационной деятельности и потребный инновационный потенциал, аналогичный стратегии «следования за лидером», но в уменьшенном объеме.

Таким образом, альтернативные стратегии предприятия в инновационной сфере позволяют определить общие подходы к обоснованию масштабов и организационных форм инновационного потенциала.

### **Заключение**

Представленный методологический подход позволяет целенаправленно формировать и развивать инновационный потенциал предприятия в зависимости от индивидуальной комбинации следующих признаков:

- по общекорпоративной стратегии (узкая специализация, диверсификация в родственные отрасли, не профильная диверсификация);
- по стратегии создания конкурентных преимуществ (лидерство в издержках, дифференциация, фокусирование);
- по стратегии предприятия в инновационной сфере (технологическое и рыночное лидерство, следование за лидером, имитация).

Очевидно, что возможны только девять сочетаний этих признаков и, следовательно, столько же различающихся сценариев формирования и развития инновационного потенциала предприятия.

## Литература

1. Васюхин О.В., Снетков П.Г. Сущность и роль инноваций в национальной экономике // Научно-технический вестник СПбГУ ИТМО. – 2004. – № 17.
2. Васюхин О.В. Управление инновационной деятельностью предприятия в условиях переходной экономики. – СПб: Нестор, 2001. – 182 с.
3. Павлова Е.А. Система планирования деятельности предприятия. – СПб: Нестор, 2003. – 155 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.

*Васюхин Олег Валентинович*

– Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, доктор экономических наук, профессор, prof-vov52@mail.ru

*Павлова Елена Александровна*

Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, кандидат экономических наук, доцент, ea\_pavlova@mail.ru