

УДК 339.138

Л. А. Радкевич, ассистент (БГТУ);**С. А. Касперович**, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе (БГТУ)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены аспекты стратегического управления инновационной деятельностью предприятия. Предложено выделять инновационную стратегию как одну из функциональных и увязывать ее с базовой стратегией, превращая внедрение инноваций в инструмент достижения целей. В работе также выделены группы элементов влияния на инновационную деятельность предприятия, рассмотрена возможность изменения различных групп факторов на макро-, мезо- и микро- уровнях управления, а также влияние изменения факторов на эффективность инновационной деятельности предприятия.

The article describes the aspects of strategic management of the enterprise in sphere of innovations. It is suggested to distinguish the innovative strategy as one of the function strategies and relate it with the basic strategy, turning innovation into a tool to achieve goals. The paper also highlighted the influence of the elements of the innovation activities of the company and consider changing the various groups of factors at the macro-, meso- and micro-levels of management. The influence of changes in the factors to the efficiency of innovations of the company is shown.

Введение. Важным аспектом управления инновационной деятельностью предприятия является планирование инноваций, которое позволяет не только прогнозировать перспективные результаты инновационной деятельности, но и привлекать дополнительные инвестиционные ресурсы, поскольку для инвестора одним из главных параметров является привлекательный и четко обоснованный инвестиционный план. В то же время возможность выбора проекта из альтернативных позволяет решать вопрос о наиболее рациональном использовании инвестиционных ресурсов, что является вопросом стратегического управления. Инновационная деятельность характеризуется длительным процессом внедрения инноваций и еще более длительными последствиями от их внедрения, поэтому стратегическое управление инновационной деятельностью является необходимым для успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Основная часть. Стратегия предприятия как экономическая категория рассматривается во многих трудах отечественных и зарубежных исследователей [1–6] и в общем виде может быть определена как комплекс действий и подходов в сфере управления, используемых для достижения поставленных целей и задач, и включает в себя несколько элементов. К примеру, Г. Мицберг [7] выделяет 5 элементов стратегии: план, позиция, прием, шаблон действий и перспектива.

Стратегия как план подразумевает реализацию функции планирования в преломлении к стратегическому управлению. Стратегическое планирование заключается в постановке укрупненных целей и наиболее общих направлений

деятельности ввиду ограниченности информации [8]. Стратегический план также обладает высокой степенью неопределенности, которая в случае с инновациями дополнительно возрастет ввиду особенностей инновационной деятельности. Стратегическое планирование инноваций должно ответить на вопрос о том, какое направление инновационной деятельности выбрать и как оно будет соответствовать базовой стратегии предприятия. Для формирования инновационной программы необходимо наличие множества альтернативных проектов, и чем больше их количество, тем больше возможностей у руководства при разработке инновационной стратегии.

Стратегия как позиция предполагает закрепление в целях предприятия желаемой позиции в будущем, т. е. его положение на рынке и в сознании потребителей относительно конкурентов. Различные стратегии позиционирования и их значимость широко рассмотрены в трудах Дж. Траута [9–11]. С точки зрения инновационной стратегии целесообразно сопровождать инновационные проекты обширными маркетинговыми мероприятиями с целью привлечения внимания потребителей к новой или значительно усовершенствованной продукции.

Стратегия как прием подразумевает ее направленность на получение определенных конкурентных преимуществ, т. е. разработанная стратегия, при достижении указанных в ней целей путем совершенствования рассмотренных в ней направлений деятельности, должна использовать слабые стороны конкурентов и сильные стороны предприятия для достижения высоких результатов в конкурентной борьбе.

Стратегия как шаблон действий может применяться в рамках различных условий.

Основной задачей менеджмента при данном подходе становится выявление *реальных* проблем, которые решаются посредством определенных действий, т. е. так называемого шаблона. Множество шаблонных стратегий описано в зарубежной литературе [6, 12], и авторство значительной их части принадлежит специалистам BCG [13]. Стратегическое управление инновациями должно быть направлено на решение возникающих проблем посредством внедрения групп, подходящих под ситуацию инновационных проектов, однако в данном случае у руководства предприятия должно быть множество альтернатив для выбора проектов.

Стратегия как перспектива рассматривается как концепция ведения бизнеса предприятия [7]. Одним из вариантов такой концепции может быть *развитие на основе непрерывного внедрения инноваций*.

Значительного внимания также заслуживает процесс стратегического управления [5, 8, 14, 15], которое призвано дополнять во всех функциях оперативное управление, однако с ориентацией на долгосрочные цели адаптации к изменениям во внешней среде. О. С. Виханский определяет стратегическое управление как «управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [5]. Чаще всего процесс стратегического управления сводится к реализации следующих этапов [5, 15]: анализ внешней среды и доступных ресурсов; определение или постановка целей и миссии предприятия (функция планирования); формулирование стратегии для достижения целей (функция планирования); реализация стратегического плана (функция организации); оценка и контроль результатов реализации стратегии, внесение необходимых корректировок (функция контроля). Однако такой подход не учитывает все основные функции управления, оставляя вне сферы внимания функцию мотивации, которая, в свою очередь, является движущей силой для повторения успешных действий и отказа от неэффективных.

Экономический словарь дает следующее определение инновационной стратегии: «стратегия в менеджменте, представляющая набор правил для принятия решений, которым руководствуется организация в своей деятельности. Задачи инновационной стратегии: 1) обнаружение

самых ранних признаков технологического старения и альтернативных возможностей обновления производства; 2) определение смены фаз цикла спроса на рынке с целью пересмотра стратегии в изменяющихся условиях» [16]. В представленном определении основной упор делается на то, что стратегия является неким шаблоном действий, принимаемых в разных условиях, в частности при «обнаружении признаков технологического старения». Исходя из этого предположения можно сделать вывод, что стратегия строится из множества альтернативных решений (или идей), базирующихся на возникающих возможностях, т. е. предполагает использование так называемого менеджмента снизу вверх (*bottom-up management*), который, по мнению Дж. Траута является наиболее эффективной формой разработки стратегии [9]. В данных условиях для повышения качества стратегии целесообразно иметь в наличии множество инновационных идей и предложений для создания альтернатив в развитии и выбора наиболее подходящих из них к сложившимся рыночным условиям. При поступлении новых инновационных идей целесообразно осуществлять пересмотр сформировавшейся стратегии с целью поиска более эффективных путей развития.

Что касается стратегического управления в сфере инноваций, то основным отличием будет выступать только то, что инновационная деятельность выделяется в отдельное направление, которое ввиду своей комплексности требует разработки и реализации отдельной функциональной стратегии и увязки ее с базовой стратегией предприятия. М. Портер предлагает выделять следующие типы базисных стратегий [12]: стратегию дифференцирования и стратегию лидерства в издержках, а также стратегию фокусирования, которая может основываться на снижении издержек или дифференцировании.

Стратегия лидерства в издержках предполагает поиск возможных путей снижения себестоимости до уровня ниже, чем у конкурентов. В этом случае при использовании среднерыночных цен предприятие будет иметь большую единичную прибыль и, накопив определенную запас финансовых ресурсов, сможет снизить цены, тем самым переманивая потребителей у конкурентов, получая большую прибыль за счет увеличения доли рынка, а следовательно, и объемов реализации. При использовании данной стратегии целесообразно направить усилия на реализацию технологических и организационных инноваций, которые позволят более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и, следовательно, снижать себестоимость.

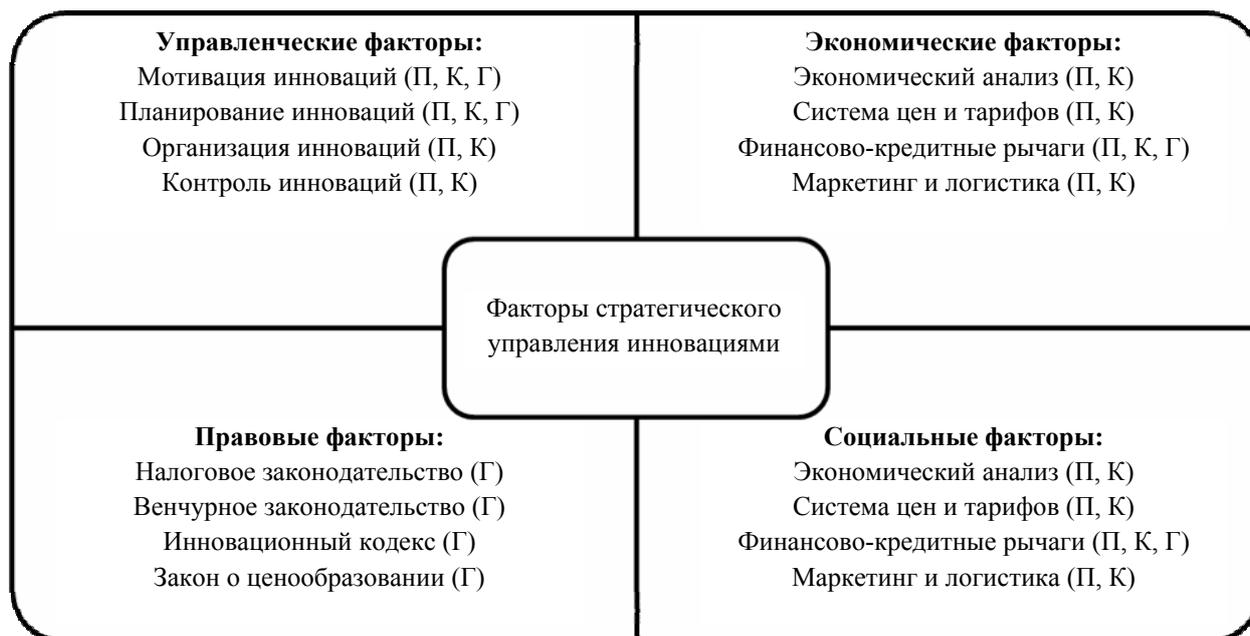
Стратегия дифференцирования подразумевает выделение ключевого, представляющего

интерес для потребителя преимущества продукта и *отличающего* его от продуктов конкурентов. Дифференцирующим преимуществом может быть любая эксплуатационная характеристика продукта от эргономичности до безопасности. Эффект от применения стратегии дифференцирования заключается в том, что товар, чье преимущество *кажется потребителю* очевидным, будет продаваться даже по ценам выше рыночных, и, несмотря на то, что издержки по производству и реализации таких продуктов будут выше, чем у конкурентов, единичная прибыль будет также выше. При использовании этой стратегии целесообразно постоянно внедрять продуктовые инновации, поскольку инновационный продукт изначально имеет отличия, и сопровождение выпуска на рынок нового товара обширной маркетинговой кампанией позволит привлечь значительное количество потребителей. Для инновационных предприятий стратегия дифференцирования наиболее распространена. Внедрив успешную инновацию и сопроводив ее дифференцирующей идеей, не следует останавливаться на достигнутом и совершенствовать продукт дальше, проводя так называемую *атаку на самого себя*, иначе конкуренты могут опередить предприятие [9].

Стратегия фокусирования направлена на поиск целевого сегмента, в котором присутствует незанятая рыночная ниша или позиции конкурентов слабы. Такая стратегия может основываться на одном из двух вариантов базовых стратегий. В случае фокусирования на основе лидерства в издержках предприятие достигает конкурентных преимуществ путем

экономии на транспортных издержках (при фокусировании на географическом сегменте рынка) или снижения затрат с использованием преимуществ узкой специализации. При использовании стратегии фокусирования на основе дифференцирования конкурентные преимущества в целевом сегменте достигаются выделением значимых для *ключевых* потребителей качеств продукта и узкой специализацией, которая сама по себе может выступать дифференцирующей идеей [10]. В данном случае внедрение инновационных проектов является обязательным условием выживания.

Стратегическое управление инновациями в рамках предприятий концерна «Беллесбумпром» реализуется на микро-, мезо- и макроуровнях, поскольку многие сферы деятельности регулируются на уровне концерна и в уставном фонде большинства предприятий наибольший удельный вес принадлежит государству. На каждом из уровней управления имеется возможность изменения определенных групп факторов, которые влияют на инновационную деятельность с позиции управления. Основной стратегической целью может выступать максимизация степени влияния тех факторов, которые оказывают положительное воздействие на инновационную деятельность предприятия, и минимизация тех из них, которые отрицательно на нее воздействуют. На наш взгляд, целесообразно выделить четыре взаимосвязанных блока элементов влияния, которые охватывают все сферы инновационной деятельности: экономические, управленческие, правовые и социальные, представленные на рисунке.



Группы факторов влияния на инновационную деятельность

Буквы «Г», «К» и «П» означают возможность влияния на факторы на уровнях государства, концерна и предприятия соответственно.

Экономические факторы представляют собой систему методов ценового и материального стимулирования внедрения инноваций, а также их информационного сопровождения. Совершенствование экономических элементов позволит увеличить привлекательность инновационных проектов, повысить их эффективность.

Совершенствование *управленческих факторов* подразумевает под собой улучшение стратегического управления инновационной деятельности в разрезе функций управления, однако имеет свою специфику в связи с особенностями инновационной деятельности, такими как высокая степень неопределенности и риска, потребность в больших объемах творческого труда и прочими.

Правовые элементы включают разработку и принятие нормативных документов на макроуровне. Для совершенствования инновационной деятельности необходимы изменения в налоговом законодательстве, разработка качественного инновационного кодекса, изменения в инвестиционном кодексе, а также разработка законодательства, позволяющего создание и функционирование венчурных компаний.

Социальные элементы включают в себя совершенствование системы подготовки кадров, способных вести разработку и внедрение инноваций, совершенствование и де бюрократизацию науки с целью повышения эффективности вложений в исследования и разработки, а также пропаганду потребления инновационной ресурсосберегающей и экологически чистой продукции.

Заключение. Управление указанными элементами следует вести комплексно, в их взаимосвязи, причем как на макро- и мезоуровнях, так и на уровне отдельных предприятий концерна «Беллесбумпром». Совершенствование экономических элементов позволит увеличить привлекательность инновационных проектов, повысить их эффективность. Воздействие на экономические элементы осуществляется непосредственно предприятием, внедряющим инновации.

Развитие управленческих элементов позволит увеличить количество поступающих инновационных идей, ускорить процесс их внедрения без потери в качестве. Воздействие на управленческие элементы осуществляется через систему мотивации участников инновационной деятельности, оптимальное планирование инновационных проектов, менеджмент поступающих идей. Воздействие на правовые и социальные элементы осуществляется в основном на уровне государства и позволяет повысить заинтересованность в участии в инновационной деятельности.

Литература

1. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2004. – 267 с.
2. Ефремов, В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В. С. Ефремов. – М.: Финнпресс, 2001. – 238 с.
3. Минцберг, Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения: пер. с англ. / Г. Минцберг, Д. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Эффективность стратегии фирмы: учеб. пособие / А. П. Градов [и др.]; под общ. ред. А. П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2006. – 414 с.
5. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2006. – 293 с.
6. Траут, Дж. Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям: пер. с англ. / Дж. Траут, С. Ривкин. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.
7. Mintzberg, H., The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. H. Mintzberg. – Toronto: Free Press, 1994. – 458 p.
8. Ляско, В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.
9. Траут, Дж. Траут о стратегии: пер. с англ. / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
10. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай!: пер. с англ. / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2006. – 240 с.
11. Траут, Дж. Позиционирование. Битва за умы.: пер. с англ. / Дж. Траут, Эл Райс. – СПб.: Питер, 2007. – 320 с.
12. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. M. Porter. – New York: The Free Press, 1998. – 592 p.
13. Стратегии, которые работают: Подход ВСГ: сб. ст. / пер. с англ.; под общ. ред. И. В. Лазуковой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 496 с.
14. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999 – 416 с.
16. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна, – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1152 с.

Поступила 10.09.2013