

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ MANAGEMENT OF INNOVATIONS

УДК 658.152
ББК 65.291.551
С 90

М.А. Суржиков

Доктор экономических наук, доцент, декан факультета менеджмента и предпринимательства Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), г. Ростов-на-Дону, Тел.: (918)558-01-35, e-mail: 2980135@mail.ru.

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

(Рецензирована)

Аннотация. Цель данной статьи заключается в описании процесса формирования инновационной стратегии предприятия как основного вектора достижения поставленных целей через формирование и изменение политики и использования основных ресурсов. Данная проблема является особенно актуальной, в связи с необходимостью перестройки управления экономикой в период действия экономических санкций, что определяет необходимость овладения практикой стратегического менеджмента, формирования инновационных стратегий предприятий. В статье делается вывод о том, что разработка оптимальной инновационной стратегии компании является залогом ее успешного развития, конкурентоспособности в продвижении товаров на рынке, устойчивости к нестабильной внешней среде.

Ключевые слова: инновационная стратегия, цель, задача, миссия организации, стратегические ресурсы, структура инновационной стратегии, стержень миссии, выбор стратегии.

M.A. Surzhikov

Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Management and Entrepreneurship, Rostov State Economic University (RINE), Rostov-on-Don, Ph.: (918) 558-01-35, e-mail: 2980135@mail.ru.

ENTERPRISE INNOVATIVE STRATEGIES CREATING

Abstract. The scientific article describes the process of formation of innovative strategy of the enterprise as the main vector to achieve their goals through the formation and changes in policy and basic resources using. This problem is particularly relevant in connection with the need of economic management restructuring during the period of economic sanctions. It determines the necessity of mastering the practice of strategic management, the formation of innovative strategies of enterprises. The paper draws a conclusion that the development of an optimal innovation strategy is the key to its successful development and competitiveness in the promotion of goods on the market, stability in an unstable environment.

Keywords: innovation strategy, goal, task, mission of the organization, strategic resources, structure of the innovation strategy, mission core, choice of strategy.

Экономические санкции, введенные Евросоюзом, США и рядом других стран в отношении России, и симметричный ответ на них увеличили процесс рецессии в нашей экономике. Одним из необходимых путей предотвращения стагнации российской экономики и ухода от сырьевой специализации может служить инновацион-

ное развитие экономики страны, технологичности ее экспорта и расширения научно-технического сотрудничества. Существующая ситуация с санкциями должна быть рассмотрена как шанс для российской экономики избавиться от чрезмерной внешней зависимости, повысить эффективность производства и провести значительные инновационные реформы.

В связи с данными задачами перестройки управления экономикой на инновационных принципах становится актуальным овладение практикой стратегического менеджмента и, в частности, формирование инновационных стратегий предприятий.

Инновационная стратегия представляет собой процесс определения целей организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов.

В рассматриваемом контексте словом «цель» мы пользуемся для определения конкретных целей среднесрочного и долгосрочного развития всей организации в целом. Чтобы цели предприятия были достижимыми, они должны быть реалистичными в экономической обстановке, которая сложится к какому-то моменту в будущем.

Важной задачей, стоящей перед руководством компании является поиск средств финансирования инновационного менеджмента. Что касается проведения НИОКР, то большая их часть в России по-прежнему осуществляется в государственных отраслевых научно-исследовательских институтах, которые в основном работают отдельно от промышленных предприятий и вузов, или сосредоточено в крупных компаниях, особенно в сырьевых отраслях. Помимо традиционных областей передового опыта (например, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность), вся активная деятельность главным образом направлена на модернизацию и технологическое обновление, для роста производительности труда. Кроме нескольких высокотехнологичных фирм (особенно в секторе ИКТ), малый и средний бизнес не следует научно-исследовательским инновационным стратегиям и не включает внедрение новых технологий [1].

Ряд федеральных законов, направленных на поощрение создания компаний — *spin-off* (спин-офф) из университетов и научно-исследовательских институтов, обеспечивает софинансирование научно-исследовательского сотрудничества между компаниями и университетами и предлагает помощь в развитии инновационной инфраструктуры университета. Так, стоит отметить, что инициатива Технологических платформ, Стратегия инновационного развития на период до 2020 г. [2] направлены на содействие обмену знаниями и предварительной соревновательной кооперации предприятий, научно-исследовательских институтов, университетов и конструкторских бюро по отобраным на конкурсной основе тематическим областям [3].

Объем имеющихся средств всегда ограничен и его необходимо разделить между сферами, где эти средства могут дать быструю отдачу, например, реклама, и где решаются долгосрочные задачи, как в случае НИОКР. Выделение средств на НИОКР должно выступать в качестве стратегического решения, которое базируется на проницательности высшего руководства и испытывает влияние их собственной системы ценностей. Некоторые организации намеренно расходуют на развитие инновационного потенциала средства, не превышающие минимально допустимую величину. Подобное решение может формировать часть последовательной стратегии, базирующейся на политике избегания риска, сопутствующего нововведениям, и предпочтительного использования опыта и классификации в других сферах управления, таких как маркетинг, производство или финансы. Другие организации видят свое будущее в достижении или сохранении научно-технического лидерства. Крайне редко случается, чтобы организация изменила общий уровень научно-технического развития, чаще всего это может быть связано с формированием нового коллектива руководителей вследствие слияния или поглощения. Размер средств, выделяемых ежегодно на НИОКР, во многом зависит от инновационного менеджера, особенно в условиях, когда он влияет на отношение высшего руководства к нововведениям.

Предлагается следующая структура инновационной стратегии (рисунок 1).



Рисунок 1. Основные элементы инновационной стратегии

Инновационная стратегия позволяет определить цели организации, направления ее деятельности и пути создания будущих новшеств, а также выработать политику, которая обеспечит достижение стоящих перед организацией целей. При этом инновационная стратегия должна не только освещать основной путь развития организации, но и позволять модифицировать его, или, если в этом возникает необходимость, изменять направление, учитывать неожиданные изменения внешних условий. Стратегия придает инновационной политике устойчивость и гибкость, способность изменять направления развития науки и техники в зависимости от изменения внешней социально-экономической среды, при этом сохраняя неиз-

менными главные стратегические курсы НТП. В этом смысле стратегия выступает регулятором формирования политики по мере ее осуществления, адаптируя этот процесс к изменению внешних условий ее реализации. Инновационная стратегия своей целью имеет увеличение степени инновационной восприимчивости путем такого согласования пропорций роста уровня развития НИОКР и производства, которые обеспечивают постоянный поток новшества, т.е. перевод новых идей, открытий, научных и технических достижений в новые товары и услуги.

Рассмотрим кратко основные элементы формальной инновационной стратегии, представленной в виде иерархии целей инновационной организации на рисунке 2.

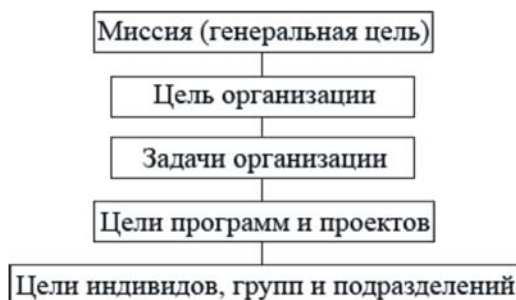


Рисунок 2. Иерархия целей инновационной организации

На вершине иерархии находится миссия (генеральная цель). Понятие «миссия» по-разному трактуется в научной литературе. Некоторые авторы понимают ее как понятие, отражающее статус и профиль организации [4, 5]. Дэвид Ф.Р. определяет миссию как масштаб деятельности компании и ее отличие от конкурентов [4]. С.Уильямс рассматривает миссию предприятия гораздо шире, как «кредо», «философия», «базовые ценности компании» [Цит. по: 6, с. 31]. Таким образом, миссию можно определить как смысл существования организации, который реализуется в ее целях.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы пяти субъектов, влияющих на деятельность предприятия: собственники организации; сотрудники организации; потребители продукта (услуг) организации; деловые партнеры организации; макросреда организации. Миссия характеризует следующие аспекты деятельности компании:

- общее представление об организации, ее философии;
- цели и задачи компании, ее устремления;
- средства достижения обозначенных целей;
- формирование благоприятного корпоративного климата;
- стиль менеджмента компании и ориентацию на лидеров компании.

Некоторые предприятия в качестве миссии выбирают потенциальную прибыльность. При этом они упускают из виду такие решающие факторы, как потребности и запросы потребителей, знание технологии и т.п., игнорируют при этом и неопределенность, присущую потенциальной прибыли.

Стержнем миссии (генеральной целью) должны быть потребности потребителей, эффективное обслуживание клиентов, повышение инновационного потенциала. Например, миссия предприятия сферы услуг характеризует возможность заниматься инновационным бизнесом, на который организация ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера НИОКР, особенностей видов услуг и форм обслуживания клиентов. Как только определена генеральная цель организации, можно выбирать подцели и общие

задачи деятельности предприятия. Цели каждого уровня вытекают из целей непосредственно вышестоящего уровня иерархии и, в свою очередь, обеспечивают их достижение.

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Приведенная иерархия (рисунок 2) показывает, что цели организации необходимо выражать более конкретно (в задачах организации) и далее дезагрегировать их в группы, соответствующие таким уровням, как программы, проекты, группы, подразделения и индивиды.

Процесс перевода и дезагрегация целей более высокого в цели и задачи более низкого порядка должен завершаться согласованием целей — логическим объединением одних групп задач в другие, более общие, и далее — в цели [4]. Например, цели отдельных индивидов должны образовывать цель проекта, цели различных проектов — цель программы, цели программ — соотносится с задачами организации, выполнение которых с поправкой нам необходимо для этого время должно вести к достижению целей организации.

Руководство должно идентифицировать критерии измерения целей для дальнейшей корректной оценки промежуточных и конечных результатов. Стратегическими целями предприятия могут быть: максимизация прибыли на вложенный капитал или, как процент с оборота, стабильность или увеличение дохода на одну акцию фирмы, сохранение традиционных или выход на новые сегменты рынка и т.п. В самом общем виде реализация этих целей возможно тремя путями: снижением издержек производства, улучшением конкретных позиций в результате повышения качества товаров или предоставляемых услуг, созданием дополнительных возможностей для накопления капитала в результате выхода на новые рынки с существующим или новым продуктом. Важнейший вопрос стратегии предприятия — реальное видение себя в будущем.

Задачи — это конкретные, привязанные к определенным срокам результаты, которых организация намерена добиться в ходе реализации своих более широких

целей. Обычно задачи формулируются как можно конкретнее и количественно, причем упор делаю результата, полученного на пути к достижению целей.

Например, если цель организации — добиться десятипроцентной прибыли на вложенный капитал, то среди наиболее общих показателей, с помощью которых выражаются задачи, можно назвать следующие: доля на рынке; абсолютная величина объема продаж; задание по снижению затрат; дата выхода на рынок нововведения и др. Задачи могут быть переведены непосредственно в программы и проекты (например, программа снижения затрат). Каждая программа включает различные проекты или работы. В программе концентрируются различные виды работ, в ходе которых решается общая задача. Например, с программой снижения издержек могут быть связаны следующие проекты и работы: проект контроля качества; проект совершенствования планирования производства и т.п. Следует иметь в виду, что цель программы должна быть ясно определена и явно достижима, например; «до 01 января снизить издержки на 5%».

Генеральные и промежуточные цели, стратегия, задачи, программы и распределение ресурсов следует выражать ясно и устанавливать на объективной основе. Организации, в которых не обсуждаются генеральные цели и задачи, неизбежно теряют всякую возможность достичь согласия среди ее сотрудников относительно цели инновационного развития. Это происходит потому, что вследствие сменяемости персонала и изменений во внешней среде организация постепенно может отклоняться от ранее выбранного направления. Одним из главных достоинств открытого установления целей является возможность сплотить персонал организации.

Высшим уровнем стратегического размещения ресурсов являются те подразделения организации, которые играют решающую роль в осуществлении ее

стратегии. Ресурсы, выделяемые высшим руководством на инновационное развитие, определяются исходя из финансовых возможностей предприятия и рыночных тенденций. Инновационные менеджеры распределяют ресурсы между проектами исходя из максимальной вероятности появления нововведений в нужный момент. При этом необходимо определять альтернативные пути, по которым могут быть распределены ресурсы НИОКР. Состав портфеля проектов и долгосрочное влияние инновационных подразделений на развитие предприятия зависит от средств, выделенных по этим направлениям.

Установив, как ресурсы распределены в текущем периоде, инновационным менеджерам следует задаться вопросами: что делать с полученным результатом? Изменить ли акценты? И если да, то каким образом? Ответ на эти вопросы и есть задача стратегии НИОКР.

В практике инновационного менеджмента в основном применяется пять способов определения затрат на проекты НИОКР: ориентация на соответствующие расходы других фирм; выделение расходов на НИОКР как постоянной доли от суммы прибыли, планирование расходов от «базы предшествующего периода» с учетом изменения ситуации, расчет затрат под конкретную программу исследований. Организации могут иметь систему постоянного обсуждения и пересмотра своих генеральных цепей, но не могут допускать частных и существенных изменений в основном содержании своей деятельности.

Выбор стратегии — центральный элемент в инновационной деятельности предприятия. Она обеспечивает реализацию миссии предприятия и помогает достичь поставленных целей. Разработка оптимальной инновационной стратегии компании является залогом ее успешного развития, конкурентоспособности в продвижении товаров на рынке, устойчивости к нестабильной внешней среде.

Примечания:

1. Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 08.12.2011 г. №2227-р // СПС КонсультантПлюс. М., 2016. Загл. с экрана.

2. Елецких Г.Г. Развитие инновационных систем: проблемы и перспективы современной России // Вопросы инновационной экономики. 2015. Т. 5, № 4. doi: 10.18334/inec.5.4.2105

3. Eletsikh G. Technology transfer in modern Russia: problems and prospects // International Conference on Technology Transfer: Proceedings. ICTT 2013. P. 45-46.
4. David F.R. How Companies define their Mission // Long Range Planning. 1989. № 22(1). P. 90-97.
5. Falsey T.A. Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management. Westport, CT: Greenwood. 1989.
6. Дарманов И.А. Современные инвестиционные стратегии европейских энергетических компаний на примере электроэнергетики и транспортировки газа. дис. ... канд. экон. наук. М., 2015. 190 с.

References:

1. About approval of the Russian Federation innovative Development Strategy on the period up to 2020: Russian Federation Government Decree of 08.12.2011, №2227-п // HLS ConsultantPlus. М., 2016. Title from the screen.
2. Eletsikh G.G. Development of innovative systems: problems and prospects of co-temporal Russia // Questions of innovative economy. 2015. Vol. 5, № 4. doi: 10.18334/inec.5.4.2105
3. Eletsikh G. Technology transfer in modern Russia: problems and prospects // International Conference on Technology Transfer: Proceedings. ICTT 2013. P. 45-46.
4. David F.R. How Companies define their Mission // Long Range Planning. 1989. № 22(1). P. 90-97.
5. Falsey T.A. Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management. Westport, CT: Greenwood. 1989.
6. Darmanov I.A. Modern investment strategies of European energy companies on the example of the electricity and gas transportation. Dis. ... Candidate. Econ. Sciences. М., 2015. 190 p.