

Инновационный подход к стратегическому управлению предприятиями



Автор статьи:

Е.А. Федорова,

д.э.н., профессор кафедры «Финансы и менеджмент»

Тулского государственного университета,

г. Тула, Российская Федерация

Р.Ю. Болдырева,

к.э.н., доцент кафедры «Финансы и менеджмент»

Тулского государственного университета,

г. Тула, Российская Федерация

b-rimma@mail.ru

E.A. Fedorova,

doctor of economics Sciences, Professor,

department of finance and management

Tula State University

Tula, Russian Federation

R.Yu. Boldyreva,

candidate of economic Sciences, associate Professor,

department of finance and management

Tula State University

Tula, Russian Federation

INNOVATIVE APPROACH TO STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES

Abstract: This article is the analogy between product innovations and process of strategic management, presents an approach to development of the enterprise development strategy

Ключевые слова: стратегия развития, инновационный процесс, методы стратегического управления

Keywords: strategy development, innovation process, methods of strategic management

В настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в научно обоснованных методах стратегического управления.

В общем смысле процесс осуществления стратегического управления может быть описан как, с одной стороны, логический, систематический подход, с другой стороны – как инновационный подход для принятия важнейших управленческих решений, сочетающих как запланированные, так и незапланированные действия. Это обусловлено высокой степенью изменчивости внешней среды и, как следствие, необходимостью принимать решения в ситуациях большой неопределенности и риска, адекватно реагируя на эти изменения, используя инновации.

Мировая экономическая система развивается в постоянно и быстро изменяющейся среде, отличающейся высокой динамичностью. Лидеры мировой системы постоянно ищут новые стратегии сохранения своего лидерства. Таковыми сегодня со всей очевидностью становятся стратегии инновационного развития на основе быстрого использования новых знаний и научных достижений в производственных и управленческих технологиях.

В наиболее обобщенном понимании инновационный процесс определяется как создание, распространение и применение продукции, технологий, приемов, способов и методов решения поставленных задач, обладающих научно-технической новизной и удовлетворяющих новые общественные потребности.

Какая же здесь связь со стратегией?

Стратегическое управление может производиться несколькими способами.

Первый способ заключается в постоянном наращивании величины каждого из ресурсов предприятия для реализации всех имеющихся возможностей. При этом наращивание всех ресурсов происходит одновременно, без выбора наиболее приоритетных из них. Например, предприятие начинает закупать материальные ресурсы, активно переобучает персонал, расширяет сеть сбыта продукции и т.п., ожидая от всех действий общего

синергетического эффекта, заключающегося в постоянном росте продаж. Данный подход не лишен логики, однако в условиях нестабильной экономики не все предприятия могут накапливать все ресурсы одновременно.

Второй способ заключается в разделении всех возможностей предприятия на возможности, которые должны быть использованы в первую очередь, и возможности, которые могут принести свой положительный эффект в будущем.

Этот способ наиболее приемлем в стратегическом планировании деятельности неплатежеспособных предприятий, начальные ресурсы которых резко ограничены, а следовательно, успех оздоровления зависит от того, на реализацию какой из возможностей предприятия были направлены ограниченные ресурсы. Например, перед предприятием имеются две потенциальные возможности:

- увеличить объемы производства выпускаемой продукции, которая на сегодняшний день пользуется спросом у потребителей;
- усовершенствовать технологию выпускаемой продукции, за счет чего существенно будет снижена себестоимость и в будущем возможно достижение значительного конкурентного преимущества (например, за счет снижения цены продукции).

Количества имеющихся в наличии ресурсов всех видов достаточно для реализации только одной из возможностей.

В случае реализации первой возможности будет достигнут рост продаж, однако долговременное присутствие на рынке не гарантируется. Более того, закупленные под производство старой продукции материальные ресурсы могут быть неприменимы в будущем. Анализ показывает, что большинство предприятий используют именно эту возможность.

В случае реализации второй возможности достигнутые конкурентные преимущества позволят обеспечить долговременную стабильность предприятия. Однако в этом случае получение денежных средств от реализации продукции предполагается только после некоторого промежутка времени, равного сумме времени проведения исследовательских и конструкторских работ по совершенствованию технологии, времени производства, закупки, монтажа требуемого оборудования; времени переобучения персонала.

Исследование существующих наработок по стратегическому управлению показало, что на сегодняшний день не существует какой-либо формализованной процедуры выбора стратегических возможностей и процедуры управления стратегией в условиях ограниченности ресурсов. Однако можно провести аналогию между жизненным циклом продуктовой инновации и жизненным циклом стратегии. Опираясь на эту аналогию, к понятию стратегии можно применить понятие «инновации», т.е. *стратегия подчиняется законам инновационного процесса*.

Аналогии между продуктовыми инновациями и процессом стратегического управления заключаются в следующем:

- оба цикла ограничены во времени, т.е. имеют конечное время жизни;
- в обоих циклах существуют фазы зарождения, развития (роста) и спада;
- основная цель инноваций – экономическая эффективность всех направлений деятельности предприятия, в том числе эффективность продукта, эффективность технологии, эффективность организации управления и т.д. Аналогично, при принятии решения о разработке и реализации стратегии основной задачей является повышение эффективности деятельности предприятия за счет этой новой стратегии.

Таким образом, предприятие в целом можно представить как инновационный объект, а методы управления продуктовыми инновациями могут служить базой для разработки методов управления стратегией предприятия [1].

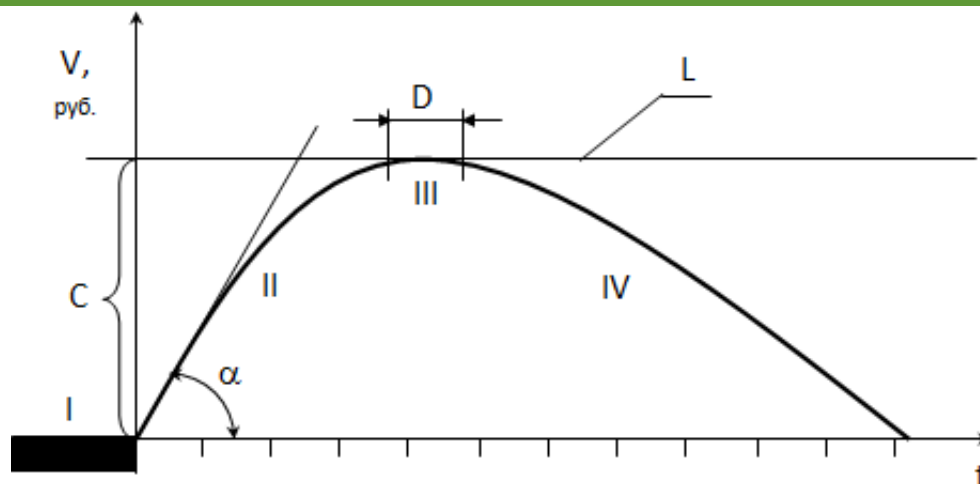


Рис. 1. Жизненный цикл стратегии

На рис. 1. показан стандартный график жизненного цикла стратегии, на котором можно выделить несколько стадий:

стадия I – разработка стратегии;

стадия II – внедрение стратегии;

стадия III – период эффективного существования стратегии;

стадия IV – период спада эффективности стратегии.

Используя свойства графика жизненного цикла стратегии, можно достаточно качественно определить интегральные характеристики имеющегося потенциала предприятия.

Линия L на рис. 1, установленная на уровне C , соответствует максимально достижимому уровню продаж по выпускаемому предприятием продукту (набору однородных продуктов).

Величина C , выраженная в денежных единицах, является обобщенной оценкой масштаба (мощности) предприятия.

Угол α является интегральной характеристикой скорости и качества реализации стратегии предприятия. Чем быстрее и качественнее организуется реализация стратегии, тем больше значение угла α .

Величина D , выраженная в единицах времени, является интегральной характеристикой жизнестойкости стратегии, которая зависит от следующих факторов:

- способности стратегии на новом уровне соответствовать миссии предприятия;
- адекватности работы маркетинговых, финансовых, производственных служб запросам рынка;
- перспективности выпускаемой продукции.

Чем больше величина D , тем стабильнее положение предприятия.

Совокупность значений α и D может служить интегральной характеристикой качества стратегического управления. Используя такое представление, становится возможным формально представить основную цель стратегического управления в виде $D \rightarrow \infty$; $\alpha \rightarrow 90^\circ$.

Однако на практике редки случаи, когда предприятие организуется только для производства одного вида товаров и реализует только одну стратегию. Тогда на графике жизненного цикла стратегии будет не одна, а несколько линий, соответствующих каждому из разрабатываемых и реализуемых стратегий, что показано на рис. 2. Построив графики для нескольких стратегий и сравнив величины C , α , D и T , можно выбрать наиболее эффективную стратегию.

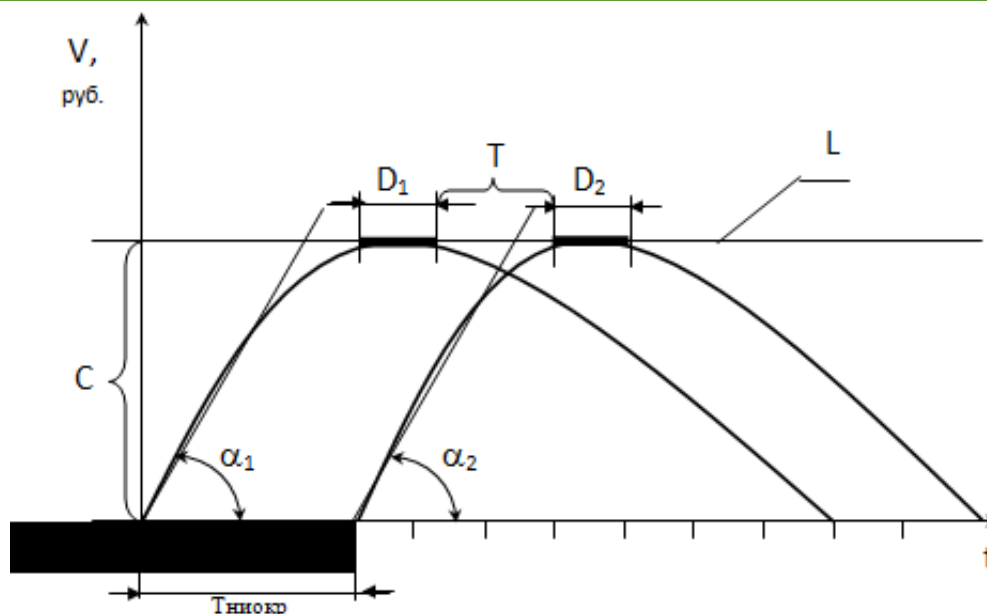


Рис. 2. Жизненные циклы нескольких стратегий

Стратегической задачей предприятия является обеспечение непрерывности линии L , т.е. получение постоянного объема выручки, достаточного для решения производственных, социальных и других задач. Необходимо минимизировать интервал времени T между спадом эффективности одной стратегии и началом внедрения другой стратегии, что явно стабилизирует положение предприятия.

Среди всех факторов, оказывающих влияние на стратегию развития предприятия, наиболее приоритетным является фактор качества проведения НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ) и, как следствие, фактор новизны продукта. Таким образом, особое внимание в стратегическом управлении, направленном на достижение долговременной стабильности, должно быть уделено проведению качественных инновационных исследований. Под качественными инновационными исследованиями понимаются исследования, позволяющие в минимальные сроки создать технологию производства продукции, обладающей значительными конкурентными преимуществами на рынке. Причем необходимо производить постоянный мониторинг соответствия имеющегося у предприятия инновационного портфеля изменениям, происходящим в сфере НИОКР [2].

На эффективность стратегии большое влияние оказывает эффективность выпускаемой продукции, которая в свою очередь зависит от качества проводимых разработок (это ключевой параметр стратегического управления). Однако величина $T_{\text{ниокр}}$ может быть ограничена воздействием ряда факторов, к которым относятся:

- недостаточный профессионализм собственных разработчиков;
- недостаточность финансирования исследований;
- отсутствие средств для покупки готовых инновационных решений;
- отсутствие системы, осуществляющей поиск готовых инновационных решений.

Все перечисленные выше факторы прямо зависят от организации процесса НИОКР, влияют на его конечный результат и, в конечном счете, на эффективность реализации стратегии.

В настоящее время одним из весомых факторов обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия является стратегия развития. Функционируя в рыночной среде, предприятие должно иметь четкое представление о желаемых для нее рыночных позициях, вытекающих из этого целях и способах их достижения. На этапе планирования стратегический менеджмент предполагает выдвижение и оценку различных альтернативных вариантов стратегии развития. Оценка вариантов — одна из важнейших задач стратегического менеджмента, подход к решению которой также должен быть инновационный [3].

Таким образом, учитывая, что стратегическое управление является сравнительно новым методологическим подходом для отечественных предприятий, можно сделать вывод о том, что методы стратегического управления предприятием аналогичны методам управления продуктовыми инновациями и при разработке стратегии предприятию необходимо опираться на такие методы стратегического управления, которые используют инновационные возможности предприятия.

Список литературы:

1. *Федорова Е.А.* Стратегическое управление машиностроительным предприятием в условиях нестабильной экономики : Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05: Москва, 2000 – 270 с. [Электронный ресурс] // Научная библиотека диссертаций и авторефератов URL:<http://www.dissercat.com/content/strategicheskoe-upravlenie-mashinostroitelnyim-predpriyatiem-v-usloviyakh-nestabilnoi-ekonomi> (дата обращения: 29.09.2013).
2. *Федорова Е.А., Козлова Н.О.* Управление инновационным компонентом потенциала промышленного предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. Вып. 3. Часть I. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2011. – С. 13-23.
3. *Болдырева Р.Ю., Масыкина Т.С.* Научно-методический подход к обоснованию выбора стратегии развития предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. Вып. 2. Часть I. – Тула: Изд-во ТулГУ, 2013. – С. 172-180.