

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** Определяются возможности в условиях отечественной экономики формирование субъектом хозяйствования своей стратегии инновационного развития.

**Ключевые слова:** стратегия, инновация, субъект хозяйствования, управление, продукт, трансформация.

**I. Введение.** Фундаментальной проблемой менеджмента является создание таких условий функционирования организации, в которых субъект хозяйствования получает возможность достаточно равномерно увеличивать все основные результаты своей деятельности на протяжении значительных периодов времени, формируя максимально возможную независимость от отрицательных воздействий окружающей среды. Решение данной проблемы позволяет обеспечить стратегическое развитие организации, которое представляет собой процесс постоянного экономического роста и формирования надежной конкурентной позиции субъекта хозяйствования, основанный на регулярном стратегическом менеджменте, предполагающим проведение непрерывного анализа эффективности реализуемой стратегии и ее изменение в соответствии с меняющимися условиями функционирования. Следовательно, стратегию развития следует рассматривать в качестве метастратегии субъекта хозяйствования, сущность которой состоит в описании его поведения на уровне динамического (хронологического) процесса смены стратегий и которая позволяет создать объективные условия для формирования и методического обеспечения реализации системы стратегических решений в данном конкретном промежутке времени.

**II. Постановка задачи.** В основу построения стратегии развития организации может быть положена концепция жизненного цикла, под которым в экономической теории принято понимать совокупную длительность этапов внедрения, первоначального освоения, роста результатов, их стабилизации и спада, которые проходят каждый субъект и объект экономики (продукт, технология, организация, инновация) [2]. Поэтому принятая к реализации в данном периоде времени стратегия рассматривается как специфический инновационный продукт, представляющий собой один из определяющих результатов функционирования менеджмента организации. Заметим, что в данном случае имеется в виду специфическая разновидность инновации, которую принято определять как «управленческую инновацию», состоящую во внедрении в практику менеджмента новых подходов к реализации комплекса базовых функций управления, и которая в данном случае относится фактически к обновлению кардинальных решений о целях и способах поведения организации во внешней среде и реформирования ее внутренней среды. Наиболее распространенным яв-

ляется представление о том, что управленческие инновации вообще состоят в реформировании менеджмента предприятия с целью формирования наиболее рациональных условий производства продукта с заданными характеристиками, включающее адекватное инновационным требованиям планирование его функционирования, разработку и внедрение организационных решений в виде выделения новых или перепрофилирования существующих структурных подразделений, установление мотивационных инструментов стимулирования персонала к решению инновационных задач и реализацию функций контроля и регулирования инновационной деятельности [4]. Как следует из такого понимания управленческих инноваций, их исходным пунктом является принятое принципиальное стратегическое решение о составе и объемах производства конечной продукции, которое принимается в качестве константы при определении форм и методов совершенствования системы управления организацией. В то же время принятие самого такого решения требуется рассматривать как управленческую инновацию высшего порядка, поскольку оно является продуктом стратегического менеджмента и в его основе лежат зафиксированные представления о миссии организации и ее политике, которые определяются не только объективным анализом ее возможностей, но и субъективными предпочтениями собственников и высшего управленческого персонала. Рациональное сочетание этих двух факторов в процессе установления и конкретизации стратегических целей организации может обеспечить реализация концепции стратегии развития.

**III. Результаты.** Исходя из инновационной сущности любой детерминированной стратегии представляется целесообразным применить к ее описанию положения теории инновационного менеджмента и, в первую очередь, принятый подход к определению жизненного цикла инновации. Данное положение позволяет определить жизненный цикл стратегии как промежуток времени между началом ее реализации и моментом, когда получаемые организацией экономические результаты становятся ниже установленных критериев.

В структуре жизненного цикла стратегии внедряются принципиально различные в аспекте влияния на экономические результаты деятельности организации периоды.

Первым из таких периодов является стадия разработки и внедрения стратегии, которая характеризуется более или менее высоким уровнем затрат, связанных с обновлением внешней и внутренней среды организации, и временным отсутствием экономических результатов от реализации стратегии. При этом уровень затрат и продолжительность данной стадии складываются под влиянием двух взаимосвязанных основных факторов, таких, как содержательная сущность данной стратегии и те условия, в которых начинается ее реализация на данном предприятии. Значимость влияния первого из названных факторов определяется тем, насколько радикальным является изменение системы внешних связей организации, которое может предполагать, например, освоение новых продуктовых и

(или) территориальных рынков или, напротив, их ограничение (локализацию) при увеличении объемов продаж достаточно узкой номенклатуры и ассортимента конечной продукции, что может потребовать, соответственно, более или менее значительных единовременных вложений в реализацию мероприятий по всему комплексу маркетинга. Начальные условия реализации данной стратегии оказывают существенное влияние на экономические и динамические характеристики стадии ее разработки и внедрения в том случае, когда состояние внутренней среды организации в момент принятия решения о ее реализации по качественным и количественным параметрам значительно отличается от того, которое необходимо с позиции ее эффективного применения. В данном случае рост затрат и увеличение продолжительности стадии разработки и внедрения определяются уровнем потребных затрат на изменение операционной системы научно-производственного промышленного предприятия: материально-технической базы производства и его кадрового обеспечения.

Стадия освоения стратегии характеризуется тем, что на ее протяжении возникает ситуация параллельного роста затрат и получения первых результатов, все более полно компенсирующих затраты. При этом, если на предыдущей стадии затраты несут, главным образом, капитальный характер, то освоение стратегии требует существенного увеличения текущих расходов, связанных с финансированием регулярного функционирования организации в новых рыночных и производственных условиях. Главным фактором, определяющим уровень затрат на данной стадии жизненного цикла стратегии, является масштаб деятельности предприятия, в зависимости от которого формируется определенный объем расходов на приобретение оборотных производственных фондов и оплату труда, а также продолжают расти издержки, связанные с необходимыми изменениями связей с рынками исходных продуктов и рынка конечной продукции. Заметим, что на протяжении данной стадии структура первого параметра изменяется в направлении существенного повышения удельного веса заработной платы персонала, непосредственно обслуживающего операционную систему и, соответственно, снижения доли заработной платы работников сферы научно-технической подготовки производства. Уровень доходов на стадии освоения стратегии определяется, главным образом, объемами продаж новой конечной продукции и, что особенно важно для такой организации, как научно-производственное предприятие, использованием потенциала реализации интеллектуальных продуктов. Кроме того, прибыль организации в определенной степени повышается за счет эффекта массовости: если объем производства достаточно велик, существенно увеличивается сила влияния операционного рычага на основе снижения доли постоянных затрат в общем объеме издержек [1].

Стадия применения стратегии имеет неоднородный состав, поэтому следует выделять отдельные этапы, для которых характерны различные тенденции изменения результатов деятельности организации.

Первым из них является этап роста результатов от реализации стратегии, представляющий собой период интенсивной и в конечном счете полной компенсации затрат и формирования тенденции резкого увеличения стратегических и финансовых показателей функционирования организации. На данном этапе темпы роста доходов существенно опережают темпы увеличения затрат организации, поскольку последние растут практически только в части переменных издержек, а первые увеличиваются в условиях высокой степени освоения рынков исходных продуктов и конечной продукции. На этапе роста результатов от реализации стратегии организация достигает критериального уровня стратегических и финансовых показателей и, в большинстве случаев, превосходит его, что необходимо для того, чтобы максимально динамично и эффективно использовать ранее сделанные вложения в развитие ресурсной базы.

Второй этап стадии применения стратегии представляет собой период стабилизации результатов реализации стратегии, для которого в целом характерна тенденция отсутствия значимого увеличения или снижения стратегических и финансовых показателей, но в то же время обеспечивается достаточно высокий уровень экономических характеристик организации. Такое положение определяется тем, что степень использования потенциала рынка конечной продукции в данном периоде достигает максимально возможной величины, однако конечная продукция организации по своим характеристикам полностью соответствует требованиям потребителя, а сформированные связи с рынком исходных продуктов реализуются как регулярное взаимодействие с этой частью внешней среды без их существенной трансформации. В аспекте уровня стратегических и финансовых показателей отметим, что результаты деятельности организации на протяжении всего данного этапа в целом не опускаются ниже их критериального значения.

Этап спада результатов реализации стратегии представляет собой промежуток времени, в течение которого наблюдается тенденция все более существенного снижения стратегических и финансовых результатов и является тенденция перехода к негативным последствиям применения данного стратегического решения. Такая ситуация объективно определяется тем, что технико-эксплуатационные параметры конечной продукции организации перестают соответствовать требованиям потребителей либо в силу качественных и количественных изменений потребностей, либо в результате изменения конкурентной ситуации и появления на рынке более дешевых товаров-субститутов или продуктов с более высокими характеристиками. На данном этапе уровень стратегических и финансовых показателей организации перестает соответствовать критериальному значению, что свидетельствует об исчерпании возможностей данной стратегии как фактора ее экономического роста.

Заметим, что рассматриваемый изолированно жизненный цикл стратегии организации не имеет принципиально значимых отличий от сущности и содержания жизненного цикла любого вида инноваций, однако исчерпание

возможностей применения технологических и продуктовых нововведений в достаточно большом числе конкретных случаев не является критическим. Данное положение основано на том, что существует достаточно широкий спектр методов, позволяющих увеличить протяженность этапа получения стабильно высоких результатов и преодоления негативной тенденции, свойственной этапу их снижения за счет изменения состояния внутренней среды организации и микросоставляющей внешней среды [2;3]. В то же время применение таких методов в отношении стратегического решения, как управленческой инновации, ограничено, поскольку на его результативность оказывают существенное влияние факторы макросреды хозяйствования, на действие которых организация не может оказать сколь угодно значимого влияния. Данное положение предполагает, в частности, что переход стратегии в этап спада результатов означает объективную необходимость смены применяемой стратегии с целью обеспечить реализацию метастратегии развития субъекта хозяйствования.

В методическом аспекте формирование стратегии развития предполагает анализ жизненного цикла каждой данной (реализуемой или планируемой к реализации) стратегии с целью определения продолжительности ее отдельных стадий и этапов и установления момента времени, который характеризуется таким снижением результатов, который требует перехода к разработке и внедрению новой стратегии. При решении этой сложной, но принципиально важной задачи следует учитывать ряд существенных особенностей как собственно стратегического управления, основанного на концепции стратегического развития, так и использования жизненного цикла стратегии в качестве его инструмента.

Стратегический менеджмент, ориентированный на обеспечение стратегического развития организации, должен исходить из ряда положений методического характера, которые определяют подходы к анализу и корректировке хода реализации принятой в настоящее время стратегии, организации деятельности по переходу к новой стратегии и формированию критериальных требований к ее результативности. В основу этих положений необходимо положить идею о максимизации темпов получения результатов (экономического роста) и, следовательно, о возможности корректировки динамических характеристик стратегии развития.

С этих позиций при определении структурных динамических характеристик жизненного цикла каждой локальной стратегии, в роли которых выступают прежде всего показатели продолжительности ее отдельных стадий и этапов, необходимо тщательно анализировать ограниченные, но, тем не менее, потенциально существующие, возможности их изменения. Использование этих возможностей должно быть направлено, в частности, на сокращение продолжительности и ресурсоемкости стадий разработки, внедрения и освоения стратегии. При решении этой задачи следует исходить из ясного представления о ее имманентной противоречивости, поскольку объективным следствием экономии ресурсов является увеличение продолжительности стадии, а в случае ориентации на сокращение

продолжительности в общем случае понадобится привлечение дополнительных ресурсов. Наиболее целесообразным подходом в данном случае являются предельная мобилизация располагаемых внутренних (повышение уровня их использования) и привлечение дополнительных ресурсов только тогда, когда точно установлена необходимость в этом. Кроме того, при использовании внешних ресурсов следует отдавать приоритет тем их видам, которые требуют наименьших затрат и к которым для научно-производственного промышленного предприятия относятся в первую очередь организационные, состоящие в создании заинтересованности партнеров субъекта хозяйствования в их участии в переходе к новой стратегии. Такая заинтересованность может проявляться в том случае, если разрабатываемая и внедряемая стратегия формирует возможности увеличения продаж партнерами-поставщиками интеллектуальных и исходных материальных продуктов и новый экономически эффективный уровень удовлетворения потребностей партнеров-потребителей. Другим, не менее важным, направлением корректировки динамических характеристик жизненного цикла локальной стратегии представляется увеличение протяженности стадии применения стратегии, в особенности этапа стабилизации результатов. Такое увеличение для научно-производственного промышленного предприятия может быть в определенной степени обеспечено за счет текущей оперативной модернизации продуктового ряда без радикальных изменений его номенклатурных характеристик. Предлагаемый подход должен быть основан на тщательном регулярном анализе изменения количественных и качественных характеристик потребностей, удовлетворяемых каждым номенклатурным элементом конечной продукции, предполагает соответствующие изменения технико-эксплуатационных характеристик тех из них, спрос на которые падает. Реализация данного подхода требует организации непрерывного научно-производственного процесса, ориентированной на выделение и активизацию работы по тем его составляющим, которые определяют названные характеристики. Необходимо отметить, что если необходимая модернизация продуктового ряда конечной продукции связана с существенными затратами ресурсов, то следует определить, не является ли это признаком исчерпания потенциала данной локальной стратегии.

Исходя из того, что наиболее сложным с позиции экономики субъекта хозяйствования и организации процессов, определяемых сущностью стратегии развития, является период перехода от предыдущей локальной стратегии к следующей, представляется необходимым установить основные требования к его содержанию. В этом периоде следует обеспечить максимальную реализацию принципа параллельности, который в данном случае состоит в том, что действия по разработке и внедрению следующей стратегии должны выполняться в то время, когда предыдущая стратегия находится в стадии применения на этапе стабилизации результатов. Необходимость реализации такого требования обусловлена тем, что именно на этом этапе состояние экономических результатов научно-

производственного промышленного предприятия позволяет выделить необходимый для разработки и внедрения следующей стратегии объем собственных ресурсов. Кроме того, устойчивая на этом этапе позиция предприятия как субъекта отношений с элементами внешней среды является ключевым фактором доступа к внешним ресурсам, в том числе финансовым, которые могут быть получены путем заимствований либо размещения дополнительной эмиссии прав собственности [2]. К сказанному следует добавить, что этап стабилизации следует рассматривать как наиболее благоприятный для привлечения внешних организационных ресурсов, поскольку действующая в этот период система связей предприятия с партнерами в полной мере реализует их взаимную заинтересованность и позволяет инициировать их развитие и углубление. Заметим, что определяющим условием эффективности использования в практике стратегического менеджмента промышленного научно-производственного предприятия концепции стратегии развития представляется точное определение момента начала разработки и внедрения новой (следующей) стратегии. Этот момент должен максимально точно отражать (совпадать или несколько опережать) момент перехода стадии применения предыдущей стратегии от этапа стабилизации к этапу спада: при нарушении этого условия представляются объективно неизбежными трудности с ресурсным обеспечением новой стратегии.

В качестве параметров реализации стратегии развития научно-производственного промышленного предприятия целесообразно использовать экономические показатели, которые в отличие от стратегических и финансовых дают наиболее полное и обобщенное представление о том, как избранный мета-стратегия влияет на состояние субъекта хозяйствования. Ограниченность стратегических и финансовых показателей, как критериев оценки рациональности данной конкретной стратегии в рамках стратегии развития, определяется тем, что первые позволяют оценить локальный и достаточно кратковременный рыночный эффект, а вторые сводятся в основном к относительным параметрам эффективности использования капитала предприятия и являются функцией ряда аргументов, отражающих состояние внешней и внутренней среды предприятия в пределах срока реализации данной стратегии. Данное положение позволяет обосновать использование в качестве критерия целесообразности применения данной локальной стратегии абсолютных показателей дохода или прибыли организации.

С методической точки зрения представляется целесообразным разрабатывать нормативные требования к доходу и (или) прибыли предприятия, распределенные по отдельным периодам реализации стратегии развития, и в ходе решения задачи выбора вида и разновидности следующей локальной стратегии сравнивать нормативы с их фактическим уровнем. При разработке экономических нормативов, которые будут использоваться в качестве критериев целесообразности стратегии развития и, в частности, смены локальных стратегий, следует учитывать как объективные, так и субъектив-

ные факторы, существенно влияющие на принятие стратегических решений. К числу первых относится состояние внешней и внутренней среды промышленного научно-производственного предприятия, которое накладывает ограничения на объем и темпы дальнейшего его экономического роста и которое отражается параметрами жизненного цикла как реализуемой, так и предполагаемой к реализации локальной стратегии.

**IV. Выводы.** Субъективная составляющая решения о стратегии развития состоит в необходимости учета при его принятии тех представлений, которые существуют у собственников и высшего менеджмента предприятия о том, какого количественного и качественного уровня развития оно должно достичь к определенному моменту времени. Заметим, что в ряде конкретных случаев эти представления могут быть более точными и обоснованными, чем те характеристики экономического роста, которые основываются на прогнозировании показателей жизненного цикла стратегии, особенно если при получении прогноза широко применялись формализованные (например, экономико-математические) модели данного объекта. Соглашаясь с необходимостью формального моделирования для объективизации принятия стратегических решений [3], следует отметить, что их практическая эффективность во многом зависит от того, насколько в нем согласованы и совмещены формальные результаты и неформальные требования. Выполнение этого условия возможно в том случае, когда собственники и высшие менеджеры научно-производственного промышленного предприятия при расхождении результатов, полученных при реализации модели, и их представлений тщательно анализируют эти результаты и выявляют факторы их формирования, а затем разрабатывают аргументацию, позволяющую либо дискредитировать данный фактор в целом, либо обосновать меры по снижению его негативного влияния на уровень критериев показателей. В ходе такой работы необходимо обеспечить участие всех компетентных специалистов, представляющих высший уровень управленческой иерархии, ответственных за реализацию отдельных составляющих научно-производственного процесса (маркетинговой, научно-технической и производственной), поскольку каждый из них имеет наиболее полное представление о возможностях корректировки внешней и внутренней среды предприятия.

#### Литература

1. Грузнов И.И. *Управление процессами исследования и разработки инноваций*. - Одесса: Полиграф. - 2007. - 434 с.
2. Захарченко В.И. *Экономический механизм процесса нововведений*. - Одесса: ИРЭНТ и Т. - 1999. - 200 с.
3. Келле В.Ж. *Инновационная система России: формирование и функционирование*. - М.: Едиториал УРСС. - 2003. - 148 с.
4. Чухрай Н., Патора Р. *Інновації та логістика товарів*. - Львів: НУ "Львівська політехніка". - 2001. - 264 с.