

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 11 ● Номер 3 ● март 2017
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная
экономика

# Инновации в системе управления стратегической устойчивостью развития предприятия

*Григорьева С.В.*[1]
[1]Российский государственный социальный университет

**АННОТАЦИЯ:**

Данная статья посвящена исследованию методов к реализации инновационных подходов в системе управления стратегической устойчивостью грузового автотранспортного предприятия. В статье предложен процессный подход к управлению инновациями в системе стратегической устойчивости развития грузового автотранспортного предприятия. Представлена схема стратегического управления предприятием с использованием инновационных подходов. Приведено экономическое обоснование выбора программы инновационного развития грузового автотранспортного предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** инновации, стратегическая устойчивость развития, грузовое автотранспортное предприятие, процессный подход.

## Innovations in management system of strategic stability of enterprise development

*Grigoreva S.V.*[1]
[1]Russian State Social University

## Введение

Инновации возникают в динамике развития экономического субъекта как продукт, порождаемый конкуренцией и ее обеспечивающий.

По определению американского исследователя Б. Твисса, инновация – это процесс в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание [3] *(Tviss, 1989)*. Это значит, что инновация выступает результатом разработки новой техники или технологии, а также новых форм организации и управления производством, включая стратегические формы планирования и управления. По сути, концепцию стратегической устойчивости можно определить как инновационный метод в организации стратегического управления предприятием.

Управление стратегической устойчивостью относится к организационной инновации предприятия, направленной в конечном итоге на повышение эффективности деятельности.

Рассмотрим процессный метод к реализации инновационных подходов в системе управления стратегической устойчивостью грузового автотранспортного предприятия. Основными целями применения процессного метода к управлению инновационным развитием предприятия являются:

- показать основные процессы инновационной деятельности;
- выявить связи между процессами;
- показать формирование механизмов управления в процессе инновационной деятельности;
- раскрыть ресурсы, необходимые для инновационной деятельности.

## Процессный подход к управлению инновациями

Процессный метод реализуется в несколько этапов.

Первый этап. Формируется процесс «Инновации в системе стратегической устойчивости деятельности грузового автотранспортного предприятия» Целью данного этапа является обоснование входов, которые будут обеспечивать процесс управления инновациями и характеристика выходов, которые будет обеспечивать рассматриваемый процесс. Процесс «Инновации в системе стратегической устойчивости деятельности грузового автотранспортного предприятия» представлен на рисунке 1.

В качестве входной информации выступают данные маркетинговых исследований, в которых подробно анализируется рынок транспортных услуг в пределах транспорт-

**ABSTRACT:**

The article is devoted to the study of methods of implementation of innovative approaches in a management system of strategic stability of a freight transport enterprise. In the article we offer a process approach to innovation management in the system of strategic stability in the development of a freight transport enterprise. We introduce a scheme of strategic management of an enterprise using innovative approaches. We present economic justification for a choice of a program of innovative development of a freight transport enterprise.

**KEYWORDS:** innovations, strategic stability of development, freight transport enterprise, process approach.

**Received: 07.02.2017 / Published: 31.03.2017**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Grigoreva S.V. (grigorevasv@rgsu.net)

**CITATION:**

Grigoreva S.V. (2017) Innovatsii v sisteme upravleniya strategicheskoy ustoychivostyu razvitiya predpriyatiya [Innovations in management system of strategic stability of enterprise development]. Kreativnaya ekonomika. 11. (3). – 347-362. doi: 10.18334/ce.11.3.37661

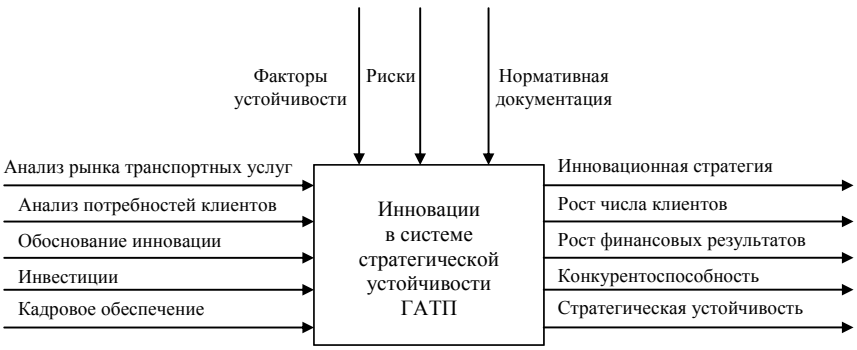



**Рисунок 1.** Инновационная деятельность грузового автотранспортного предприятия как процесс (составлено автором)

ной доступности предприятия и на смежных территориях. Это позволяет увидеть не только перспективы развития грузовых автотранспортных услуг, но понять требования потребителей этих услуг с учетом новых условий и методов хозяйствования. Если инновация связана с приобретением технических средств, то необходимо провести оценку экономической эффективности инновационного решения, поскольку для этого потребуются инвестиции. Если речь идет об организационной инновации, то необходимо обеспечить кадровое решение такой инновации.

На выходе процесса, связанного с инновациями в системе стратегической устойчивости, должна быть разработана инновационная стратегия или проект мероприятий по внедрению инноваций. Такая стратегия должна быть ориентирована на достижение целей развития ГАТП, среди которых будет рост числа клиентов предприятия, повышение конкурентоспособности, что в целом позволит обеспечить стратегическую устойчивость предприятию.

Второй этап. Производится декомпозиция рассмотренного процесса, как это представлено на рисунке 2.

Инновационная деятельность в стратегическом развитии предприятии начинается с формирования инновационной стратегии, цели которой должны быть увязаны

**ОБ АВТОРЕ:**

***Григорьева Светлана Владиславовна,*** доцент кафедры информационных систем, сетей и безопасности, кандидат физико-математических наук, доцент (grigorevasv@rgsu.net)

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Григорьева С.В. Инновации в системе управления стратегической устойчивостью развития предприятия // Креативная экономика. – 2017. – Том 11. – № 3. – С. 347-362. doi: 10.18334/ce.11.3.37661

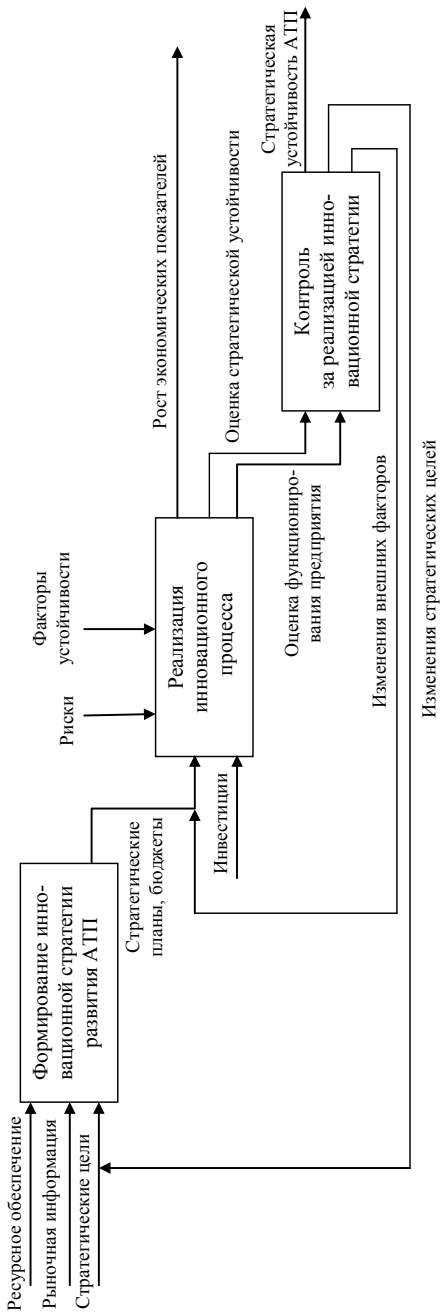



**Рисунок 2.** Процессы разработки и реализации инновационной стратегии в системе стратегической устойчивости грузового автотранспортного предприятия (составлено автором)

с общими целями развития предприятия. В рамках формирования инновационной программы помимо определения целей развития необходимо на основании рыночной информации о транспортных услугах, конкурентах и требованиях потребителей утвердить состав ресурсов для выполнения программы, включая материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Все ресурсы должны быть привязаны к срокам выполнения стратегических мероприятий и выражены количественно. На основании этих положений разрабатываются планы и бюджеты в рамках реализации инновационной стратегии.

Процесс реализации стратегии занимает несколько лет, что связано с изменением рыночных условий деятельности и внутренних факторов. Это требует от менеджмента предприятия постоянно оценивать изменение факторов внешней среды и риски, связанные с этим.

Также в процессе реализации стратегии необходим контроль исполнения программных мероприятий, что требует постоянной оценки функционирования предприятия и стратегической устойчивости. Оценка проводится при помощи анализа ключевых показателей эффективности и стратегических контрольных цифр развития. В рамках контрольных мероприятий могут корректироваться не только планы и бюджеты развития ГАТП, но и стратегические цели. Все это требует серьезной работы, в которой недопустимы ошибки и просчеты. Результатом работы по реализации инновационной стратегии будет рост экономических показателей грузового автотранспортного предприятия и обеспечение стратегической устойчивости как необходимого условия динамичного развития предприятия.

Третий этап. Следующий этап декомпозиции инновационного процесса связан с инновациями, рассмотренными в данном разделе; управление по целям, бюджетирование, реинжиниринг (*рис. 3*).

Любая из представленных инноваций способная принести предприятию положительную динамику развития в долгосрочном периоде, что будет соответствовать стратегической устойчивости.

Четвертый этап. Детализация конкретной инновации, что будет рассмотрено на примере «Управление по целям» (*рис.4*).

Для реализации данной инновации необходимо выделить целевые установки в кадровом, техническом и организационном обеспечении инновационного процесса. Исходить при разработке инновации необходимо из имеющихся кадров, техники и сложившейся организационной структуры. Далее с учетом стратегических целей развития организации осуществляется подготовка кадров, приобретаются новые более экологичные автомобили и создается бюро экономического анализа для оценки выполнения текущих планов и внесения предложений по стратегическим изменениям. В совокупности такой подход может обеспечить стратегическую устойчивость и достижение стратегических целей.

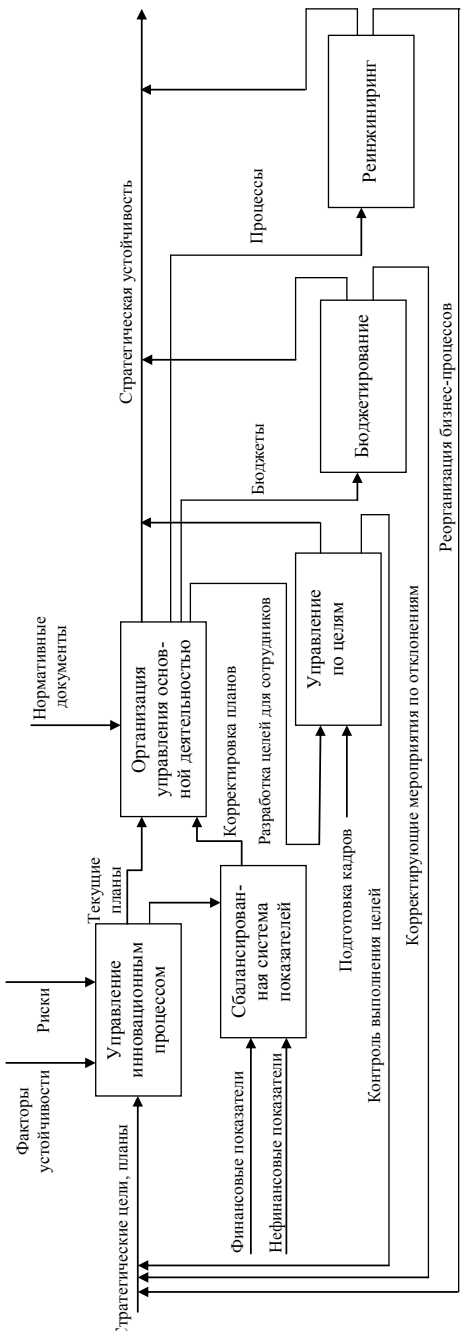



**Рисунок 3.** Инновации в системе управления стратегической устойчивостью предприятия (составлено автором)

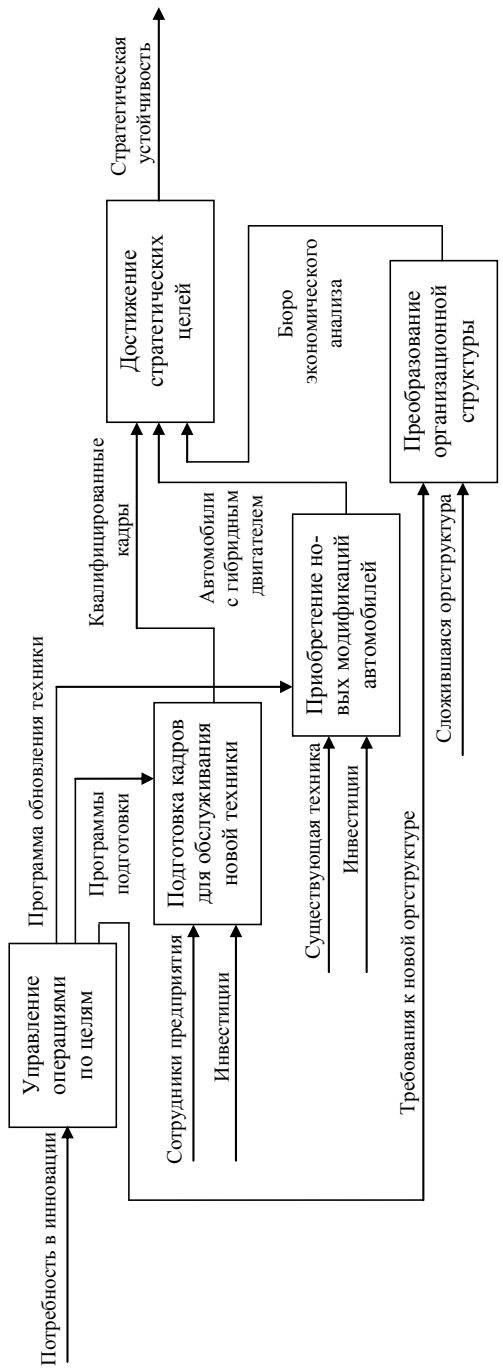



**Рисунок 4.** Декомпозиция инновационного процесса «Управление по целям» в обеспечение стратегической устойчивости ГАТП (составлено автором)

Схема стратегического управления предприятием с использованием инновационных подходов представлена на рисунке 5.

Данная модель не только включает в себя новые подходы к управлению, но обобщает и накапливает информацию о деятельности в процессе проведения мониторинга, что существенно облегчит задачи предприятия по подготовке данных для планирования и прогнозирования деятельности на предстоящие периоды.

## Экономическое обоснование программы инновационного развития грузового автотранспортного предприятия

Важной задачей в процессе стратегического управления предприятием является постоянная адаптация деятельности к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Нередко необходимость адаптации вытекает из решений руководства предприятия, что может быть связано с решением тактических задач, например, роста показателей отдачи ресурсов. Эта, на первый взгляд, простая управленческая задача может потребовать пересмотра управленческих действий на всех стадиях производства: от снабжения до реализации, что потребует разработки адаптационных механизмов к новым требованиям деятельности. Таким образом, процессы адаптации тактического и стратегического характера тесно взаимоувязаны между собой.

Организационным изменениям в экономической литературе уделено много внимания, так же как и стратегическим. Дж. Г. Мейер и Г. Брукс среди таких изменений выделяют «постепенные и ступенчатые» или «фундаментальные и революционные» [2] (*Зуб, 2001*):

- постепенное или ступенчатое изменение – это серия текущих устойчивых движений вперед, которые позволяют организации поддерживать свое равновесие и деятельность в нормальном состоянии и обычно влияют только на отдельные части системы организации в конкретной точке в данное время;
- фундаментальное или революционное изменение является гораздо более масштабным процессом, который приводит к преобразованию всей системы организации.

Дж. Джонсон и К. Сколз все изменения классифицировали как:

1) преемственное (установленные стратегии модифицируются минимально);

2) ступенчатое (постепенное изменение в стратегиях по частям или систематически);

3) колебательное (изменения, не имеющие конкретной цели и направленности);

4) глобальное (революционный, преобразовательный характер, конкретный момент времени) [5] *(Johnson, Scholes, 1989).*

Р. Дафт выделяет четыре типа изменений внутри организации, одним из них являются изменения в стратегии и структуре [1] *(Daft,2001):*

- технологические, которые связаны с процессом производства в организации и

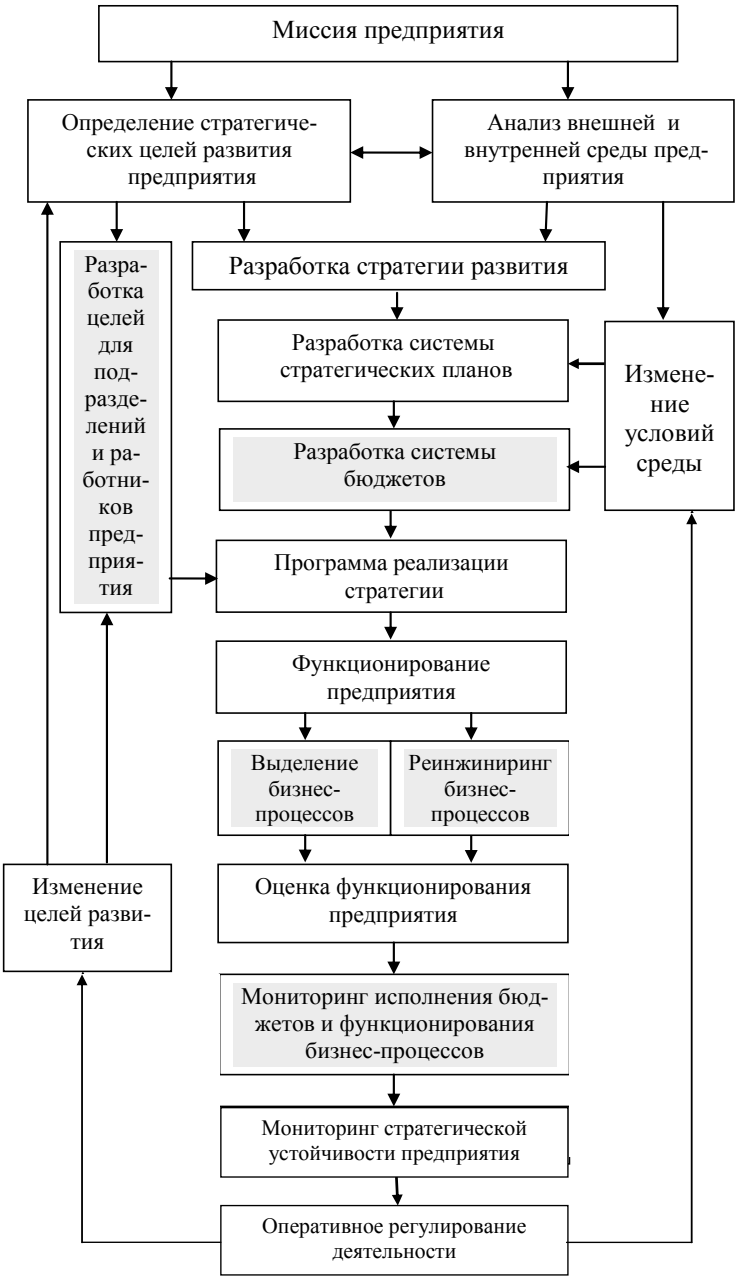



**Рисунок. 5.** Схема стратегического управления предприятием с использованием инновационных подходов (составлено автором)

направлены на то, чтобы сделать производство более эффективным. Изменения в технологии включают способы изготовления продукции и предоставления услуг;

- в продукции и услугах, касающихся процессов выпуска продукции или оказания услуг;
- структурные или системные, связанные с действующей в организации административной политикой, системой управления;
- в персонале, отражающие изменения в ценностях, подходах, классификации и опыте работающих для того, чтобы они накапливали и наращивали знания для достижения целей организации.

Обеспечить управляемость стратегическими изменениями возможно на основе применения соответствующих стратегий. Особенно актуальной является реализация стратегий на предприятиях автомобильного транспорта, где решение многочисленных проблем осложняется правовыми, экономическими, географическими, природоохранными условиями. Такое положение не позволяет эффективно развиваться автотранспорту.

Устойчивость при реализации стратегических изменений на предприятиях возможно обеспечить гибкостью управленческих процессов, основанных на мониторинге хозяйственной деятельности.

Предлагаемая методика оценки комбинированного весового коэффициента основной деятельности грузового автотранспортного предприятия представлена на рисунке 6.

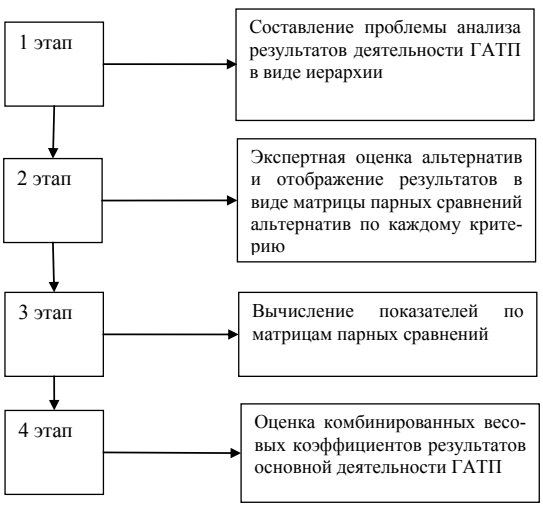



**Рисунок 6.** Алгоритм методики оценки комбинированного весового коэффициента основной деятельности ГАТП (составлено автором)

1 этап. Составление иерархической структуры модели (*рис. 7*).

Оценку комбинированного весового коэффициента результатов основной деятельности грузового автотранспортного предприятия предлагается проводить с помощью следующих показателей, которые являются критериями иерархии: состояние автопарка, $x_1$; численность работников грузового автотранспортного предприятия, $x_2$; финансовая устойчивость, $x_3$; инновации, $x_4$; доля рынка, $x_5$; индекс удовлетворенности клиентов, $x_6$; сохранение клиентской базы, $x_7$; выручка, $x_8$; инвестиции, $x_9$; объем грузовых автомобильных перевозок, $x_{10}$.

2 этап. Экспертная оценка альтернатив и отображение результатов в виде обратно симметричной матрицы парных сравнений (если $a_{ij}=k$, то $a_{ji}=1/k$, $a_{ii}=1$) для каждого критерия с использованием шкалы относительной важности Т. Саати.

3 этап. По элементам каждой матрицы необходимо рассчитать следующие показатели:

1) вектор приоритетов $W$:

$$W=(w_1;w_2;...;w_n),\ w_i=\frac{1}{n}\sum_{j=1}^{n}\frac{a_{ij}}{\sum_{k=1}^{n}a_{kj}}, \quad (1)$$

где $a_{ij}$ – элемент матрицы парных сравнений размерности $n$;

2) коэффициент

$$n_{\max}=E\cdot A\cdot W, \quad (2)$$

где $E$ = (1,1,...,1) – единичная матрица, размерностью 1x$n$; $A$ – матрица парных сравнений;

3) отношение согласованности

$$CR=\frac{CI}{RI}, \quad (3)$$

где $CI=\frac{n_{\max}-n}{n-1}$ – индекс согласованности матрицы парных сравнений;

$RI=\frac{1,98(n-2)}{n}$ – стохастический коэффициент согласованности матрицы $A$.

Отношение согласованности $CR$ должно быть меньше 10 %. В этом случае уровень несогласованности является приемлемым, иначе лицам, принимающим решения, необходимо проверить свои суждения.

4 этап. Оценка комбинированных весовых коэффициентов результатов основной деятельности грузового автотранспортного предприятия:

$$F_{A_i} = w_{k_1} w_{k_1 A_i} + w_{k_2} w_{k_2 A_i} + \ldots + w_{k_m} w_{k_m A_i} = \sum_{j=1}^{m} w_{k_j} w_{k_j A_i}, \ (i = \overline{1,n}). \quad (4)$$

Результаты оценки комбинированных весовых коэффициентов основной деятельности ГАТП Чувашской Республики в MS Excel приведены ниже:

ООО «Автотранссервис»: $F_1$=0,229;

ОАО «ГАТП №2»: $F_2$=0,043;

ООО «КООПТРАНССЕРВИС»: $F_3$=0,196;

ОАО «ЧАК»: $F_4$=0,227;

ЗАО «Акконд-транс»: $F_5$=0,505.

На основе проведения сравнительного анализа результатов основной деятельности грузовых автотранспортных предприятий (вычисление комбинированного весового коэффициента результатов основной деятельности *F*) предлагается выделить в стратегии развития грузового автотранспортного предприятия два вида программ: действенная программа ($F \geq 0,5$) (наступательная, усиления позиции, продолжения деятельности без инноваций, стабилизации); инерционная программа ($F < 0,5$)(восстановления, выживания, сокращения, ликвидации).

Внедрение действенной программы позволяет грузовому автотранспортному предприятию сохранять длительное время восходящую тенденцию развития. ГАТП, использующие эту программу, должны качественно и оперативно оказывать услуги. Это главный механизм привлечения новых клиентов и увеличения оборота предприятия.

Действенная программа подразумевает наличие в распоряжении ГАТП достаточного объема инвестиционных ресурсов.

Для управления стратегической устойчивостью своего развития предприятие должно расширять границы рынка, осваивать новые технологии, иметь нормальную учетную информационную систему и высокий уровень транспортного сервиса.

Осуществление инерционной программы по сравнению с действенной программой занимает более короткий период времени и требует меньшего расхода денежных средств.

При внедрении инерционной программы грузовому автотранспортному предприятию необходимо усиливать конкурентные позиции, удерживать клиентов и начать осваивать улучшающие технологии.

Можно предложить модель выбора программы развития ГАТП на основе трехмерной матрицы. Трехмерная матрица более точно определит положение грузового автотранспортного предприятия в спектре стратегических программ развития. На осях данной матрицы будут определены показатели результатов бизнес-процессов управления стратегической устойчивостью развития предприятия: комплексный показатель стратегической устойчивости; показатель стратегического риска; комбинированный весовой коэффициент основной деятельности предприятия.

На рисунке 7 представлена трехмерная матрица выбора программы развития ГАТП.

Сочетание трех показателей позволяет произвести выбор программы развития ГАТП. В результате получаются следующие восемь вариантов программ развития ГАТП (А1–А8) (*табл. 1*):

*Таблица 1*

**Характеристики показателей для выбора программы развития (составлено автором)**

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| У | ⩾ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩾ 0,5 |
| G | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 |
| F | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩾ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 | ⩽ 0,5 |

А1 – наступательная программа развития, которая позволяет грузовому автотранспортному предприятию на 100 % использовать стратегический потенциал предприятия, для чего ГАТП должно обладать сильной ресурсной базой, большим объемом инвестиционных ресурсов, мощным инновационным потенциалом, профессиональной маркетинговой службой при высоком уровне риска.

Данная стратегия подразумевает под собой увеличение объемов транспортных услуг за счет инновационных процессов – приобретения новых модификаций транспорта, создания бюро экономического анализа, расширения границ рынков сбыта своих услуг, контроля действий компаний-конкурентов.

Развитие такого предприятия будет происходить за счет улучшения показателей деятельности. Это снижение издержек, рост прибыли, увеличение индекса удовлетворенности клиентов, сохранение клиентской базы, уменьшение количества жалоб, снижение числа нарушений сроков организации перевозок, внедрение ERP-системы.

А2 – программа усиления позиций, которая сочетает развитие новых видов услуг и проведение их активной дальнейшей популяризации с помощью рекламных кампаний.

Целью данной стратегии является проведение логистического аудита новых видов услуг, что позволит внедрить и использовать новые методики продвижения своих услуг на рынке грузовых автоперевозок.

Стратегическая устойчивость развития предприятия будет осуществляться за счет выхода на рынок с услугами, не предлагаемыми ранее конкурентами, для чего может производиться приобретение и монтаж нового оборудования за счет привлечения внешних инвестиций, модернизация имеющегося автомобильного парка, повышение показателей транспортного сервиса.

А3 – программа продолжения деятельности без инноваций, которая предполагает популяризацию услуг, предоставляемых предприятием, вследствие чего расширяется рынок оказываемых услуг; за счет правильной маршрутизации и диспетчеризации (обеспечение максимальной загрузки автотранспортных средств, сокращение холо-

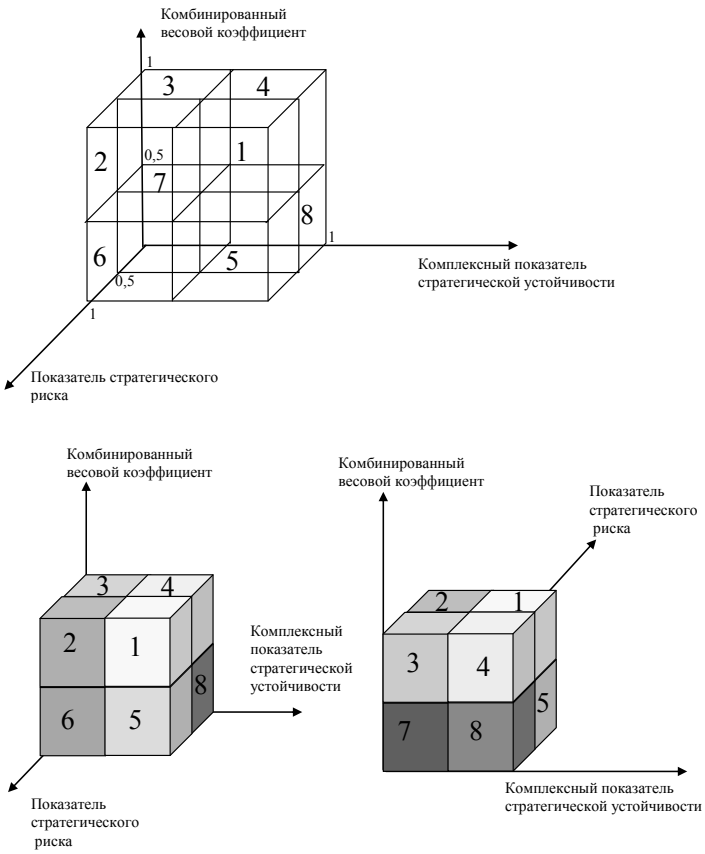



**Рисунок 7.** Трехмерная матрица выбора программы развития ГАТП (составлено автором)

стых пробегов автомобилей, обеспечение бесперебойности работы транспортных средств) происходит минимизация издержек; производится контроль над целенаправленностью использования денежных средств; улучшаются показатели транспортно-экспедиционного обслуживания потребителей.

Данная стратегия работает при минимуме конкуренции или ее отсутствии.

А4 – программа стабилизации, которая требует стабильных контрактов с большими объемами, обеспечивающих определенный уровень прибыли для предприятия. Здесь требуется усиление контроля своевременного осуществления процесса за счет повышения профессионального уровня руководителей и мотивации работников.

Данная программа подразумевает создание современной системы оперативного управления автотранспортом.

А5 – программа восстановления, которая вводит внедрение новых процессов управления ГАТП, таких как регламентирование деятельности; определение ключевых

показателей эффективности; реорганизация служб; снижение затрат за счет пересчета норм расхода горюче-смазочных материалов; развитие логистики; повышение трудовой и финансовой дисциплины.

Сокращение дублирования операций и малодоходных услуг повысит конкурентоспособность предприятия на рынке.

А6 – программа выживания, которая предполагает удержание имеющихся у предприятия клиентов; сохранение ресурсного потенциала предприятия; эксплуатация имеющихся ресурсов (сдача в аренду площадей и подвижного состава); освоение улучшающих технологий; снижение затрат на перевозки грузов, проведение технического обслуживания и ремонта автопарка.

А7 – программа ликвидация.

А8 – программа сокращения. Данная программа применяется при утрате предприятием позиций на рынке грузовых автоперевозок и неспособности противостоять конкурентам, возникновении задолженности перед поставщиками и кредиторами.

Предприятие не достигло критической точки, но его деятельность малоэффективна. Программа заключается в сокращении всех расходов, в том числе и сокращении части производства.

Проведенный анализ ГАТП Чувашской Республики показал высокий уровень риска малых предприятий, что ведет к низкой платежеспособности и большой вероятности «ухода» с рынка. Малые автоперевозчики не имеют под собой прочного стабильного фундамента и зачастую вынуждены приостанавливать свою работу. Остаются в строю и продолжают развиваться только лидеры в своей отрасли.

Из успешного примера развития ЗАО «Акконд-транс» можно сделать вывод, что лишь объединением между собой и (или) интеграцией с транспортными подразделениями ведущих компаний республики малые предприятия смогут в дальнейшем продолжить функционирование и развитие на рынке грузовых услуг.

Таким образом, эффективное внедрение стратегического плана развития грузового автотранспортного предприятия и сохранение восходящей тенденции будет достигаться за счет предложенной модели выбора программы развития ГАТП на основе трехмерной матрицы.

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения направлений программы развития для грузовых автотранспортных предприятий.

Рассмотрим экономико-математическую модель достижения наибольшей рентабельности ($f=Q/R\rightarrow\max$, прибыль $Q\rightarrow\max$, затраты $R\rightarrow\min$) при реализации направлений программы развития на предприятии (*Eykhler, Novikova*, *2009*).

Рассмотрим задачу нахождения наибольшей рентабельности при реализации действенной программы развития ЗАО «Акконд-транс» Чувашской Республики.

Для повышения эффективности своей деятельности ЗАО «Акконд-транс» планирует реализовать два направления действенной программы развития $x_1$ и $x_2$: поиск новых клиентов на международном рынке грузовых перевозок и внедрение программы управления автопарком.

При внедрении действенной программы развития – выход на международный рынок, внедрение программы управления автопарком – ЗАО «Акконд-транс» сможет расширить сегмент рынка перевозок, т. е. увеличить объем перевозок за счет улучшения системы планирования; увеличить спрос на свои услуги за счет применения новых модификаций транспорта; улучшить потребительские характеристики уже оказываемых транспортных услуг.

### Заключение

Решение задач стратегической устойчивости невозможно без использования инновационных механизмов в управлении предприятием. Управленческие инновации менее разработаны, чем продуктовые или технологические, но от их применения зависит оперативность в принятии решений, повышение результативности деятельности управленческого персонала в достижении стратегической устойчивости предприятий. Устойчивость при реализации стратегических изменений на предприятиях возможно обеспечить гибкостью управленческих процессов, основанных на моделировании хозяйственной деятельности. При этом важно установить характер реализуемой программы, которая в зависимости от сложившихся условий может быть активной, либо пассивной. Оптимизация результатов позволит менеджменту предприятий принимать более обоснованные управленческие решения, направленные на реализацию программ либо развития, либо сокращения деятельности.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Дафт Р. Организации. - СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2001. – 240 с.
2. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент. / методология и практика. - М.: Генезис, 2001. – 752 с.
3. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989. – 271 с.
4. Эйхлер Л.В., Новикова Т.Ф, Проблемы и перспективы инновации на автомобильном транспорте // Научные труды sworld. – 2009. – № 2. – с. 8-10.
5. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. / G. Johnson, K. Scholes., 1989.

## REFERENCES:

Daft R. (2001). Organizatsii [Organizations] SPb.: Praym-EVROZNAK. (in Russian).
Eykhler L.V., Novikova T.F, (2009). Problemy i perspektivy innovatsii na avtomobilnom transporte [Problems and prospects of innovation in road transport]. Nauchnye trudy sworld. 1 (2). 8-10. (in Russian).
Johnson G., Scholes K. (1989). Exploring corporate strategy Cambridge.
Tviss B. (1989). Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi novovvedeniyami [Science, Technology and Innovation Management] M.: Ekonomika. (in Russian).
Zub A.T. (2001). Sistemnyy strategicheskiy menedzhment [System strategic management] M.: Genezis. (in Russian).