

Сухоруков Алексей Васильевич

канд. экон. наук, доцент, докторант кафедры прикладной экономики и управления инновациями,

Саратовский государственный технический университет им.Ю.А. Гагарина
scef80@yandex.ru

Стратегическое планирование инновационного развития промышленного предприятия

Аннотация

Несмотря на то, что раскрытию стратегического аспекта управления (и в т.ч. стратегического планирования) инновационным развитием промышленных предприятий посвящено достаточно много работ, остается нерешенным ряд проблем методологического и методического характера. Требуют уточнения состав и содержание руководящих документов, определяющих стратегическую перспективу развития предприятия, а также стратегического плана инновационного развития. На решение указанных проблем и направлена данная статья.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, инновационное развитие, промышленное предприятие, концепция инновационного развития, стратегия инновационного развития, стратегический план инновационного развития

Характерной чертой современного этапа развития экономики является отчетливо наблюдаемая тенденция ко все большему взаимопроникновению стратегического и инновационного управления. Это связано с тем, что в ряде случаев именно инновации определяют ключевые направления перспективного развития предприятия, позволяют увеличить итоговую ценность для потребителей и соответственно создать дополнительные источники притока денежных средств, увеличить капитализацию и инвестиционную привлекательность, за счет этого осуществлять последующие инвестиции в дальнейшее

инновационное развитие. Поэтому роль стратегической составляющей в управлении инновационным развитием промышленного предприятия крайне высока, что обуславливает необходимость проведения дальнейших научных исследований в данной области.

Ключевые понятия и элементы стратегического управления инновационным развитием промышленного предприятия

Формирование стратегий инновационного развития промышленных предприятий и стратегическое планирование их инновационного разви-

тия должны начинаться с разработки концепции инновационного развития предприятия. В общем случае концепция (от лат. *conceptio* – понимание, система) трактуется как определенный способ понимания, толкования каких-либо явлений, основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; ведущий замысел различных видов деятельности; система связанных между собою и вытекающих один из другого взглядов на те или иные явления (1). Тогда можно сформулировать, что концепция инновационного развития определяет на перспективу по существу, что нужно сохранять и что нужно изменять в деятельности предприятия или существующих отношениях, т.е. это система принципов, перспектив и направлений инновационного развития, вытекающих из миссии, корпоративной стратегии и системы стратегических целей предприятия. Соответственно, инновационная стратегия должна содержать систему целей инновационного развития, оптимальных методов и путей их достижения.

В общем виде принципы инновационного развития достаточно полно подобраны, систематизированы и описаны в работах (2, 3). К таким принципам отнесены следующие: научной обоснованности, комплексности, непрерывности, целенаправленности, критериальности, тождества, устойчивости, участия, оптимальности, динамичности, точности, гибкости, альтернативности, устойчивости, адаптивности, оптимальности, стратегической целенаправленности инновационного развития рефлексивности, интеграции.

Приведенные принципы носят в большей степени теоретический и методологический характер. С точки зрения

практической деятельности предприятия, значительный интерес представляют принципы, сформулированные П. Друкером (4):

– строительство будущего – подразумевает поиск и высвобождение тех ресурсов, которые расходуются на поддержание направлений деятельности, не способствующих повышению производительности и эффективности;

– плановая, организованная ликвидация традиционных направлений деятельности – означает необходимость выявления вышеуказанных направлений и определения технологии ликвидации;

– плановое совершенствование – данный принцип подчеркивает обязательность систематического и непрерывного совершенствования внутренней и внешней среды организации, в том числе товаров и услуг, производственных процессов, маркетинга, сервиса, технологий, системы информации и знаний, подготовки кадров;

– использование успеха – требует сосредоточения максимального внимания на адекватно оцененных возможностях, при этом наиболее

...концепция инновационного

развития определяет

на перспективу по существу,

что нужно сохранять и что

нужно изменять

в деятельности предприятия

или существующих

отношениях

...ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ
ДОЛЖНА СОДЕРЖАТЬ СИСТЕМУ
ЦЕЛЕЙ ИННОВАЦИОННОГО
РАЗВИТИЯ, ОПТИМАЛЬНЫХ
МЕТОДОВ И ПУТЕЙ
ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

удобная возможность проведения успешных изменений заключается в использовании собственных достижений;

– инициирование перемен – означает направленность инновационной политики на инициирование перемен, поскольку они подразумевают непрерывное обновление;

– два бюджета лидера перемен – требуют соответствующего планирования финансовой деятельности и бюджетной политики в процессе инновационного развития.

Использование указанных принципов в концепции инновационного развития и неуклонное следование им позволит промышленным предприятиям научно обоснованно и системно планировать и осуществлять свою инновационную деятельность в условиях конкуренции и динамичного развития внешней среды. Заметим, однако, что для каждого конкретного предприятия должен быть собственный набор конкретных принципов, зависящий от целого ряда обстоятельств и условий.

Концепция инновационного развития предприятия разрабатывается с учетом следующих важных факторов:

– миссия и корпоративная стратегия развития предприятия;

– экономический и инновационный потенциал предприятия;

– слабые и сильные стороны предприятия в условиях влияния внешней среды;

– возможности для роста и существующие ограничения;

Исходя из выработанной концепции определяются:

– стратегии инновационного развития предприятия;

– стратегические цели инновационного развития предприятия;

– стратегические задачи инновационного развития предприятия;

– стратегический план инновационного развития предприятия, на основе которого формируются среднесрочные и краткосрочные планы.

На основе концепции и стратегий инновационного развития разрабатывается стратегический план инновационного развития (СПИР) предприятия. В ее разработке целесообразно использовать технологию 6 необходимых элементов формирования программ инновационного развития, разработанную консультантами американской компании Strategy Partners Group на основе анализа более 30 программ ведущих мировых компаний (5) и адаптированную в работе (6) к отечественным условиям.

Ценность данной технологии придает то, что она создана на основе сопоставления передового зарубежного опыта разработки СПИР с отечественным и выделяет типичные трудности, с которыми сталкиваются российские компании в этом процессе, и типичные ошибки, которые они совершают. Разработчики технологии утверждают (и это коррелирует с мнением других экспертов), что одна из ключевых проблем инновационного развития отечественной экономики состоит не столько в недостатке у отечественных менеджеров знаний в области инно-

ваций, сколько в особенностях их ментальности, проявляющейся в неготовности адекватной оценки инноваций. Надо заметить, что никакого особого «ноу-хау» в данной технологии нет, и речь идет о вещах, достаточно известных. Однако строгое соблюдение ключевых принципов и неуклонное следование процедуре позволяют получить реальные результаты.

Первым элементом является качество разработки стратегических целей инновационного развития.

Вторым важным, но часто недооцениваемым в отечественной практике элементом плана инновационного развития является модель последнего. Причем в рассматриваемой технологии она рассматривается в несколько ином ключе, нежели в большинстве российских исследований. Здесь под моделями инновационного развития понимаются некие «корпоративные амплусы», которые подразделяются на 3 типа. Первый тип – это модель *инициатора* и, предприятие, выбирающее эту модель, стремится быть инновационным лидером в отрасли. Оно выделяет крупные бюджеты на исследования и разработки, внедряет новейшие и оригинальные технологические, продуктовые и управленческие решения. Следующая модель – это модель *адаптора*, которая подразумевает преимущественное использование уже существующих решений. Такое предприятие может проводить собственные разработки и исследования, но, как правило, не заинтересовано делать это систематически и, что более важно, не предлагает использования принципиально новых решений. Третья модель именуется *моделью последователя*, и использующие ее предприятия в основном покупают готовые решения и, как правило,

используют услуги внешнего инжиниринга для внедрения и сопровождения инноваций.

Третий элемент технологии рассматривает потенциальные сферы инновационного развития. Если второй элемент СПИР призван дать ответ на вопрос о том, как предприятие собирается осуществлять инновации, то данный элемент – на вопрос, в какой сфере. Выбор области инноваций – весьма ответственное решение, принимая которое предприятия тоже довольно часто совершают ошибки.

Четвертый элемент предполагает выбор конкретных инноваций, необходимых для инновационного развития предприятия. После того, как сформулированы стратегические цели, выбрана модель инновационного развития и определены потенциальные сферы инновационного развития,

...одна из ключевых проблем инновационного развития отечественной экономики состоит не столько в недостатке у отечественных менеджеров знаний в области инноваций, сколько в особенностях их ментальности, проявляющейся в неготовности к адекватной оценке инноваций

необходимо четко определить перечень инноваций, которые предприятие собирается реализовать. В данном случае необходимо установить четкую систему критериальных оценок и использовать наработанный аппарат по анализу и комплексной оценке эффективности инноваций, предусматривающий оценку готовности предприятия к инновационному развитию тех или иных проектов.

Следующий элемент технологии – это принципы и система управления инновационным развитием. Система управления инновационным развитием состоит из трех элементов: управляющей подсистемы, организационно-экономического механизма управления инновационным развитием и управляемой подсистемы, замкнутой с управляющей контуром обратной связи. Особый интерес в этой конструкции представляет управленческий механизм, обеспечивающий взаимодействие между управляющим и управляемым блоками. Однако его подробное рассмотрение – это тема отдельного исследования.

Шестой элемент – это программа реализации. Без наличия такого раздела СПИР вряд ли будет эффективно реализован.

Структура и состав стратегического плана инновационного развития промышленного предприятия

С учетом всего изложенного можно предложить структуру и содержание стратегического плана инновационного развития, что в развернутом виде отсутствует в существующих работах. Сегодняшняя практика показывает, что редко какое промышленное предприятие, относящееся к перерабаты-

вающим отраслям (за исключением отдельных крупных и сверхкрупных компаний), использует временной горизонт планирования свыше 10 лет. Поэтому будем считать этот срок реальным при разработке СПИР. По мнению автора статьи, данный план должен содержать следующие ключевые разделы.

Описание инновационных стратегий предприятия. В этом разделе как раз и разворачивается иерархическое «дерево целей» инновационного развития по выбранным сферам, определяются, обосновываются и прописываются пути и методы достижения этих целей. В данном разделе также определяется перечень инноваций, необходимых к осуществлению. Этот перечень будет исходным для разработки остальных разделов СПИР. Поскольку большинство инноваций, особенно технологических и продуктовых, будет реализовываться в виде проектов, необходимо также определить их перечень, сроки начала и окончания. На качество проработки данного раздела следует обратить особое внимание, поскольку он является основополагающим и остальные разделы разрабатываются исходя из параметров, определенных именно здесь.

Индикаторы инновационного развития. В данном разделе необходимо задать ключевые количественные и качественные параметры инновационного развития предприятия, с той или иной детализацией. К таким параметрам относятся:

- прогнозируемые объемы выпуска и реализации инновационной продукции;
- прогнозируемые объемы инвестиционных затрат, связанных с техническим перевооружением, модернизацией основных фондов, новым строительством и т.д.;

- прогнозируемые объемы инвестиционных затрат, связанных с проведением НИОКР, созданием и (или) приобретением нематериальных активов, в т.ч. инвестиций в человеческий капитал;
- прогнозируемые объемы инвестиций в финансовые инновации (в первую очередь операции с ценными бумагами, не проводившиеся ранее);
- прогнозируемые объемы инвестиций в организационное развитие;
- прогнозируемые объемы инвестиций в маркетинг;
- прогнозируемые объемы текущих затрат на инновационную деятельность;
- прогнозируемые объемы прибыли от инновационной деятельности;
- прогнозная динамика численности персонала, занятого инновационной деятельностью;
- прогнозная динамика стоимости основных фондов, задействованных в инновационной деятельности;
- прогнозная динамика эффективности использования различных ресурсов, задействованных в инновационной деятельности;
- прогнозная динамика индикаторов инновационной активности промышленных предприятий (коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью, коэффициент персонала НИР и ОКР, коэффициент имущества НИР и ОКР назначения, коэффициент финансирования инновационной деятельности, коэффициент освоения новой техники, коэффициент инновационного роста) (7);
- прогнозные значения обобщающих индикаторов инновационного развития (темпы интенсивности инновационного развития, темпы инновационного роста) (8).

Необходимо отметить, что точные количественные значения по ряду позиций

можно получить только при наличии полноценной системы управленческого учета инновационной деятельности, которая пока отсутствует, поэтому придется задействовать процедуру экспертной оценки.

Финансовый раздел. В данном разделе должна быть прописана стратегия финансирования, определяющая и обосновывающая источники и способы финансирования по видам перечисленных в предыдущем разделе затрат и срокам.

Организация исполнения. Данный раздел должен содержать четкую схему организации исполнения плана и координации действий различных функциональных подсистем предприятия. При наличии разработанных бизнес-планов отдельных инновационных проектов, они должны также прилагаться к данному разделу.

Выводы

В статье определены ключевые элементы стратегического управления инновационным развитием промышленного предприятия. На основе исследования существующих подходов к стратегическому планированию инновационного развития промышленных предприятий выявлено, что в экономической литературе отсутствуют четко определенные структура и

...ПОД МОДЕЛЯМИ

ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

ПОНИМАЮТСЯ НЕКИЕ

«КОРПОРАТИВНЫЕ АМПУЛЫ»,

КОТОРЫЕ ПОДРАЗДЕЛЯЮТСЯ

НА 3 ТИПА

содержание стратегических планов инновационного развития. Предложен новый подход к разработке стратегического плана инновационного развития, определены его структура и содержание.

Литература

1. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
2. Никулина О.В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий // Современные технологии управления. – 2012. – № 5 (17). – С. 85-88.
3. Плотников А.П. Управление инновационным развитием машиностроительных предприятий: монография. – Саратов: Поволж. изд.-полиграф. компания, 2009. – 169 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI в. – М.: Вильямс, 2005. – 285 с.
5. Шесть ключевых элементов программы инновационного развития //

Вестник Strategy.ru. – Режим доступа: strategy.ru/6-key-elements...innovative-development.

6. Сухоруков А.В. Стратегии инновационного развития предприятий мебельной промышленности: теоретический аспект: монография. – Саратов: Издательский Дом «Райт-Экспо», 2013. – 174 с.
7. Трифилова А.А. Оценка эффективности инновационного развития предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
8. Плотников А.П. Оценка эффективности инновационного развития производственных организаций: монография / А.П. Плотников, В.Н. Суязов. – М.: Восход, 2010. – 164 с.
9. Дорожкина О.К. Стратегическое планирование инновационного развития предприятия // Российское предпринимательство. – 2011. – № 1 Вып. 2 (176). – с. 83-88. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/11578/>.

рп

Alexey V. Sukhorukov

Candidate of Science, Economics, Associate professor, Doctoral candidate of the Chair of Applied Economics and Innovation Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

Strategic planning of innovation development of an industrial enterprise

Abstract

The strategic aspect of management (including strategic planning) of the innovation development of industrial enterprises is the subject of numerous studies. Nevertheless, a number of methodical and methodological problems is still to be tackled. It is necessary to specify the list and content of the documents regulating the innovation development strategic plan and strategic prospects of the development of the enterprise. The present article is focused on finding a solution to these problems.

Keywords: strategic management, strategic planning, innovation development, industrial enterprise, conception of innovation development, strategy of innovation development, strategic plan of innovation development