

УДК 005.21:001.895

О.И. Имайкина

**СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ:
СОСТАВЛЯЮЩИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

O.I. Imaikina

**THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT
OF INNOVATION ACTIVITY
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES:
COMPONENTS AND FEATURES OF FUNCTIONING**

Рассмотрены основные составляющие системы стратегического управления инновационной деятельностью и особенности ее функционирования на промышленных предприятиях. Предложена графическая модель рассматриваемой системы, дана характеристика ее элементам.

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ. ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ. ПОРТФЕЛЬ ИННОВАЦИЙ. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ.

The article examines the basic components of the strategic management system of innovation activity and features of its functioning at industrial enterprises. A graphic model of the system is proposed; the characteristic of its elements is stated.

SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY. INNOVATION DEVELOPMENT. INNOVATION PORTFOLIO. INNOVATIVE PROJECT.

Состояние и уровень развития промышленности как важнейшей отрасли экономики играет особую роль в создании научно-производственного потенциала страны, предопределяя будущее состояние всей национальной экономики, динамику и уровень ее развития. Соответствие промышленности современным технологическим требованиям является определяющим фактором при реализации инновационных процессов во всех сферах национального хозяйства нашей страны, повышении уровней ресурсосбережения, производительности труда, экологической безопасности производств и т. д. От инновационной восприимчивости и инновационной активности предприятий этой отрасли зависит дальнейшее развитие экономики России в целом. Поэтому одна из

важнейших задач для промышленных предприятий сегодня – повышение эффективности стратегического управления инновационной деятельностью, что подразумевает адаптацию управления развитием предприятия к изменяющимся условиям внешней среды, снижение рисков, присущих созданию и освоению инноваций, повышение обоснованности выбора направлений инновационной деятельности, обеспечение сбалансированности текущей и стратегической инновационной деятельности.

Для решения вышеуказанной задачи необходимо наличие на предприятии эффективной системы стратегического управления инновационной деятельностью, представляющей собой организационную структуру, четко распределяющую ответственность, процессы

и ресурсы в целях создания и освоения инноваций на производстве и последующего их вывода на рынок, что является непременным условием конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Успешная реализация инновационных преобразований в элементах производственно-хозяйственной системы промышленных предприятий требует интеграции трех взаимосвязанных уровней управления инновационной деятельностью (см. схему).

- управление инновационным развитием;
- управлением инновационным портфелем;
- управление созданием инновации.

Рассмотрим главные черты этих уровней управления, а также особенности их функ-

ционирования на предприятиях промышленности.

1. Управление инновационным развитием – уровень стратегического управления промышленного предприятия, включающий постановку целей инновационной деятельности, определение способов их достижения, разработку и выполнение соответствующих стратегий и программ, требующих формирования и развития на предприятии инновационного потенциала, определяющего эффективность осуществления инновационной деятельности. В качестве объекта на уровне управления инновационным развитием выступают политика и стратегии инновационной деятельности предприятия.



Система стратегического управления инновационной деятельностью предприятия

Исходным моментом при разработке инновационных стратегий может служить стратегический анализ внешней среды. Он направлен на определение возможностей и угроз в макро- и микроэкономическом окружении предприятия.

Важнейшей составляющей стратегического анализа являются маркетинговые исследования инновационной идеи. Цель их проведения – определение сферы влияния инновации на существующее положение рынка, конкурентов и потребителей. Для этого, в частности:

- анализируются возможности и экономическая целесообразность замены производимой продукции новыми видами целевой продукции;
- анализируются новые сферы использования конечного продукта;
- устанавливаются возможные потребители целевого продукта и конкуренты, производящие аналогичную продукцию или ее заменители;
- исследуются экономические и социальные последствия ввода инновации на рынок.

Анализ состояния внешней среды должен осуществляться параллельно с каждым последующим этапом стратегического управления, поскольку оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно, так как это увеличивает степень контроля над изменениями в среде функционирования предприятия [1].

Следующим этапом управления инновационным развитием организации является постановка инновационных целей. Инновационная цель представляет собой желаемый результат деятельности предприятия в виде определенного нововведения (инновации), реализуемого в ограниченные сроки и с ограниченными ресурсами, направленного на качественное и количественное развитие потенциала предприятия. К примеру, такими целями могут быть повышение конкурентоспособности и укрепление предприятия на новых рынках путем создания принципиально нового продукта или сокращение издержек производства.

На следующем этапе управления инновационным развитием предприятия осуществ-

ляется деятельность по оценке его инновационного потенциала, при необходимости разрабатываются и проводятся мероприятия по улучшению и укреплению потенциала.

Инновационный потенциал промышленного предприятия составляют накопленные знания (главным образом, в виде информационных и интеллектуальных ресурсов), необходимые компетенции (механизмы, методы и инструменты реализации процессов) и ресурсы, позволяющие эффективно осуществлять инновационную деятельность. Инновационный потенциал является важнейшим фактором, позволяющим предприятию успешно воспринимать и осваивать инновации, необходимые для эффективного достижения им целей развития [2].

На основе комплексного анализа внешней среды и оценки уровня инновационного потенциала разрабатывается инновационная стратегия предприятия.

Стратегия инновационного развития специфична для каждого предприятия. Основная задача высшего руководства предприятия на данном уровне управления – сформировать единое представление о перспективах и структурировать разрозненную информацию о будущем предприятия и способах достижения желаемого уровня развития. Окончательный выбор инновационной стратегии зависит от существующего уровня инновационного потенциала предприятия.

При высоком уровне инновационного потенциала промышленному предприятию следует применять одну из наступательных стратегий (стратегии опережающей наукоемкости, исследовательского лидерства, ориентации на маркетинг, радикального опережения), способствующих интенсивному развитию предприятия. При выборе этих стратегий предприятию необходимо выделять значительные средства на проведение НИОКР, направленных на завоевание передовых позиций на рынке.

При среднем уровне инновационного потенциала целесообразно применение оборонительных стратегий (защитной, стратегии инновационной имитации, следования за лидером, выжидания).

При низком уровне инновационного потенциала говорить о выборе инновационной стратегии не приходится – предприятие в этом положении ориентируется на решение оперативных проблем. В данной ситуации руководству предприятия необходимо срочно принимать меры, направленные на повышение потенциала для получения возможности выбора инновационной стратегии в соответствии с целями развития предприятия [2].

Результатами процессов, выполняемых на уровне управления инновационным развитием предприятия, являются: оценка состояния внешней среды, инновационные цели предприятия и мероприятия по их достижению, оценка инновационного потенциала предприятия, а также разработанная инновационная стратегия.

2. Управление инновационным портфелем – уровень стратегического управления промышленного предприятия, включающий формирование и реализацию портфеля новшеств с учетом необходимости управления риском инновационной деятельности и эффективного использования ресурсов и инновационного потенциала за счет отбора наиболее перспективных инновационных проектов, соответствующих целям инновационной деятельности предприятия.

Понятие «портфель инноваций» применяется для характеристики группы инновационных проектов. Ориентация на работу с портфелем инноваций следует из принципа достижения синергического эффекта, когда целое оказывается большим и более выгодным, чем сумма отдельных частей. Портфель проектов позволяет рассматривать эффективность не отдельного инновационного проекта, а всей группы как единого комплексного проекта.

Процесс формирования портфеля инноваций начинается с отбора инновационных проектов, соответствующих целям развития и инновационным приоритетам предприятия.

На следующем этапе определяются риски инновационного проекта. Под риском инновационного проекта понимается совокупность рисков, состоящая из традиционных рисков, характерных для всех бизнес-процессов, и ряда

элементов, специфических конкретно для данного инновационного проекта, реализуемого в среде конкретного экономического субъекта. Риск для предприятия всегда связан с возможностью возникновения убытков, с возможностью недостижения поставленных целей. В силу объективно существующей неопределенности среды, в которой реализуется инновационный проект, риск самого проекта никогда не бывает нулевым.

Оценка риска заключается в качественной и количественной оценке возможных потерь (убытков, ущерба) и возможности их возникновения. Качественная оценка риска проводится обычно экспертными методами в условиях неопределенности и используется при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемых решений. Количественная оценка риска предполагает определение меры и степени риска математическими методами. Полученные значения включаются в расчеты, обосновывающие экономическую эффективность принимаемых решений в рамках портфеля инноваций.

Результат оценки рисков при разработке инновационного портфеля промышленного предприятия выражается в определении вероятности реализации различных его альтернативных вариантов [3].

Наиболее эффективным и менее рискованным решением считается создание такого инновационного портфеля, который состоит как из поддерживающих инновационных проектов, обеспечивающих текущее функционирование предприятия, так и из стратегических инновационных проектов, обеспечивающих перспективное развитие предприятия, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, внедрение в производство новых технологий, увеличение доли рынка и т. д.

После оценки рисков инновационного портфеля оценивается экономическая эффективность входящих в него инновационных проектов.

Для сравнения инновационных проектов и выбора лучшего из них применяются такие показатели, как чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, индекс доходности, срок окупаемости капитальных

вложений и т. д. Эти показатели являются общеизвестными, и методика их расчета широко описана в экономической литературе.

Затем на основании полученной оценки риска и эффективности инновационных проектов принимается решение либо о включении инновационного проекта в портфель инноваций, либо об отказе от него.

Результатом процессов, выполняемых на уровне управления инновационным портфелем, является оптимально сформированный портфель инноваций, содержащий только те проекты, выполнение которых признано целесообразным.

3. Управление созданием инновации – уровень управления, обеспечивающий непосредственную реализацию стратегии инновационного развития. Он осуществляет функции планирования, организации распределения ресурсов и надлежащей работы участников инновационной деятельности, контроль на всех этапах инновационного процесса и его результатов при соблюдении целей инновационного проекта и требований к его выходным характеристикам, итоговой стоимости и срокам реализации.

Реализация инновационных проектов является наиболее эффективным способом решения междисциплинарных задач, характеризующихся высокой степенью новизны и риска, к числу которых относится создание инноваций. Методология стратегического управления проектами в достаточной степени проработана и описана в специальной литературе; ее приемы и методы успешно применяются на промышленных предприятиях.

По завершении инновационного проекта осуществляется контроль за реализацией выбранной стратегии и оценивается эффективность управления инновационным развитием предприятия. Результатом этого этапа является оценка эффективности стратегического управления инновационной деятельностью предприятия и корректировка его инновационной стратегии с учетом изменений внешней среды и имеющегося инновационного потенциала.

Подводя итог, необходимо отметить, что построение эффективной системы стратегического управления инновациями позволит предприятию:

- принимать обоснованные решения в сфере управления на стратегическом уровне;
- определять ключевые направления инновационной деятельности;
- формировать оптимальный портфель инновационных проектов;
- снизить риск инновационной деятельности в результате внедрения комплексной оценки инновационных проектов;
- повысить эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов предприятия;
- повысить инновационную активность предприятия в целом.

Таким образом, эффективно построенная система стратегического управления инновационной деятельностью на промышленных предприятиях обеспечивает его главные конкурентные преимущества – способность быстро и адекватно реагировать на изменения во внешнем окружении, а также задавать нужные параметры внутренней среды для достижения конкретных целей развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Марабаева, Л.В.** Основы инновационного менеджмента: учеб. пособие [Текст] / Л.В. Марабаева. Саранск: Тип. «Красн. Окт.», 2004.

2. **Соменкова, Н.С.** Управление инновационным потенциалом промышленного предприятия [Текст] / Н.С. Соменкова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия «Экономические науки». 2011. № 3 (1).

3. **Гончаров, Д.С.** Комплексный подход к управлению рисками для российских компаний [Текст] / Д.С. Гончаров. М.: Вершина, 2008.

4. **Ильенкова, С.Д.** Инновационный менеджмент: учебник для вузов [Текст] / С.Д. Ильенкова. М.: Банки и биржи, 2010.

5. **Котельников, В.Ю.** Управление инновациями: стратегический подход [Текст] / В.Ю. Котельников. М.: Эксмо, 2008.

6. **Попов, В.Л.** Управление инновационными проектами [Текст] / В.Л. Попов. М.: Инфра-М, 2009.

7. **Фатхутдинов, Р.А.** Инновационный менеджмент: учебник для вузов [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. СПб.: Питер, 2011.

REFERENCES

1. **Marabayeva L.V.** Basics of innovation management. Saransk: Printing House «Red October», 2004. (rus)
2. **Somenkova N.S.** Management of innovative potential of the industrial enterprise. *Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N.I. Lobachevsky. A series of Economic science*, 2011, no. 3 (1). (rus)
3. **Goncharov D.S.** An integrated approach to risk management for Russian companies. M.: Top, 2008. (rus)
4. **Il'enkova S.D.** Innovatsionnyi menedzhment: uchebnik dlia vuzov. M.: Banki i birzhi, 2010. (rus)
5. **Kotel'nikov V.Iu.** Upravlenie innovatsiiami: strategicheskii podkhod. M.: Eksmo, 2008. (rus)
6. **Popov V.L.** Upravlenie innovatsionnymi proektami. M.: INFRA-M, 2009. (rus)
7. **Fatkhutdinov R.A.** Innovatsionnyi menedzhment: uchebnik dlia vuzov. SPb.: Piter, 2011. (rus)

ИМАЙКИНА Ольга Ивановна – аспирант Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева.
430000, ул. Полежаева, д. 44а, г. Саранск, Россия. E-mail: olenenok-girl @yandex.ru

ИМАЙКИНА Olga I. – Mordovia State University named after N.P. Ogaryov.
430000, Polezhaeva str. 44a, Saransk, Russia. E-mail: olenenok-girl@yandex.ru
