

УДК 334.78

## Методическое обеспечение формирования инновационной стратегии развития промышленной корпорации

Доржиева Э.Л. delham@yandex.ru

Иркутский государственный технический университет  
Россия, 664074 г. Иркутск, Лемонтова, 83

*В настоящее время в условиях жесткой конкуренции перед отечественными промышленными корпорациями стоит важная задача поиска эффективных методов развития. Решением данной задачи является развитие инновационной деятельности на микро- и макро- уровне. Однако вопросы методического обеспечения формирования и практической реализации инновационной стратегии развития находятся пока на стадии обсуждения. Методическое обеспечение процесса формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленной корпорации позволяет более успешно решать многие вопросы, связанные с развитием, повышением эффективности производства и управления, и конкурентоспособности. Анализ и отбор инновационных стратегий промышленной корпорации осуществляются на основе совокупности различных моделей и методов. В статье рассмотрены базовые методы формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленной корпорации; показаны преимущества и ограничения существующих моделей и методов формирования и реализации стратегий; предложен алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии промышленной корпорации.*

**Ключевые слова:** инновации, инновационная деятельность, корпорация, инновационная стратегия, методы.

---

## Methodical support of development of innovative industrial development strategy of the Corporation

Dorzhieva E.L. delham@yandex.ru

Irkutsk state technical University  
Russia, 664074, Irkutsk, Lermontov, 83

*Currently, in the conditions of tough competition, the domestic industrial corporations had the important task of finding effective methods of development. The solution to this problem is the development of innovative activities at the micro and macro level. However, the methodical issues of formation and implementation of innovative development strategies are still under discussion. Methodological support of the process of formation and implementation of innovation strategy development industrial Corporation allows more successfully to solve many problems associated with development, increase production efficiency and management, and competitiveness. Analysis and selection of the innovation strategies of the Corporation are carried out on the basis of different models and methods. The article describes the basic methods of forming and realization of innovative industrial development strategy of the Corporation; the advantages and limitations of existing models and methods of forming and implementing strategies; an algorithm is proposed and the implementation of innovative strategies industrial Corporation*

**Keywords:** innovation, innovative activity, Corporation, innovation strategy, methods.

Формирование инновационной стратегии корпорации представляет собой определение направлений инновационного развития, учитывающих потенциальные возможности корпорации, ее текущее положение на рынке, влияние факторов внешней и внутренней среды в условиях риска. Решения о формировании той или иной инновационной стратегии индивидуальны для каждой корпорации и определяются не только общими условиями, но и внутренними специфическими параметрами деятельности конкретной корпорации. Эти особенности находят свое отражение на каждом этапе формирования и реализации конкретных инновационных стратегий.

Поскольку формирование и реализация инновационной стратегии представляют собой последовательный процесс, на наш взгляд, целесообразно разработать алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии, который отражает основные этапы данного процесса. Количество и содержание этапов такого алгоритма могут различаться в зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размеров, системы управления корпорацией. На первом этапе предполагается определение целей инновационной деятельности корпорации, которые должны соответствовать миссии корпорации, что представляет собой некий кодекс, который демонстрирует ее экономическую, социальную и управленческую «философию» корпорации.

Эффективность функционирования корпорации во многом зависит от правильной постановки цели. Определив основополагающие цели, следует искать пути и способы их реализации. Поэтому формирование инновационной стратегии корпорации начинается с определения основных целей и основных направлений ее деятельности. В общем виде экономическая цель промышленной корпорации формулируется как стремление к росту доходов и повышению эффективности производства посредством осуществления инновационной деятельности.

По нашему мнению, для определения цели инновационного развития целесообразно применить метод «Дерево целей». Этот метод позволяет связать между собой цели и конкретные задачи на каждом уровне корпоративной иерархии. При формулировании целей (целеполагание) должны учитываться, на наш взгляд, качественные характеристики с учетом их количественной оценки. Метод Дельфи, один из наиболее известных методов экспертных оценок, позволяет провести качественную оценку показателей. Еще один вариант экспертного оценивания – мозговой штурм. Метод сценариев заключается в подборе специалистов для составления сценария будущего развития процессов и выявления потенциальных последствий, которые могут при этом возникнуть. Цель данного метода состоит в характеристике гипотетической будущей ситуации, включающей все возможные варианты развития. Для этого формулируются специальные вопросы, которые обычно сводят в таблицу, позволяющую наглядно представить полученные результаты.

После постановки целей проводится стратегический анализ, на основе которого сначала формируется, а затем реализуется инновационная стратегия развития промышленной корпорации. На наш взгляд, это самый важный этап в процессе формирования инновационной стратегии развития корпорации. Для эффективной инновационной стратегии требуется изучение рыночной позиции корпорации, оценки потенциальных возможностей и рисков, а также анализ финансово-хозяйственного состояния и достигнутого уровня эффективности управления корпорацией, прогнозирование изменения конъюнктуры рынка и др. Лидерами разработки моделей и методов формирования стратегий считаются представители Гарвардской школы бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел, К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий [1,2,3,4]. К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции корпорации, разработал М. Портер [5], а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу [6; 4].

Стратегический анализ внешней и внутренней среды корпорации осуществляется на основе различных методов, например SWOT-анализ [7]; PEST-анализ; бенчмаркинг; анализ уровня конкуренции в отрасли по модели «Пять сил конкуренции» М. Портера и др.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в определении факторов внутренней и внешней среды корпорации, которые подразделяются на четыре категории: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Сопоставление основных показателей экономической эффективности дает возможность выявить слабые и сильные стороны в деятельности корпорации по сравнению с конкурентами. Модель, предложенная И. Ансоффом, имеет схожую с моделью Гарвардской группы логику, однако существует ряд существенных отличий [8]. Модель И. Ансоффа

носит более формализованный характер и формирование стратегии на каждом из этапов можно представить в виде четкого алгоритма.

Метод модели «Пять сил конкуренции» М. Портера позволяет определить слабые и сильные стороны позиции корпорации на рынке, а также наиболее перспективные в соответствии с прогнозом направления развития инновационной деятельности. Согласно М. Портеру, необходимо определить выгодную позицию на рынке, что обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции (рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; власть существующих конкурентов; угроза появления новых конкурентов; угроза появления товаров-субститутов).

Исследования М. Портера в дальнейшем стали основой работ А.А. Томсона и А. Дж. Стрикленда, которые показали, что использование маркетинговой составляющей в процессе формирования стратегии повышает конкурентоспособность корпорации и способствует созданию новых конкурентных преимуществ [4]. В теории М. Х. Мескона в основу процесса формирования стратегии также заложены маркетинговые исследования и данные об отрасли, рынке, конкуренции.

Основоположники стихийного, или «спонтанного», подхода к формированию стратегии Д. Куинн, Г. Минцберг считают, что стратегия появляется спонтанно, а не вследствие планирования [9]. Согласно данному подходу, стратегия принимает форму постоянного обучения, что преобразует процесс формирования стратегии на практике. Однако, на наш взгляд, он не способствует созданию целостной инновационной стратегии развития корпорации, отвечающей потребностям внешней и внутренней среды.

PEST-анализ включает в себя анализ экономических, социальных, политических и технологических факторов и условий. Анализ экономической среды является важнейшим компонентом PEST-анализа [10]. Он включает в себя прогнозы изменения ситуаций в экономике, отражающихся в показателях инфляции, уровня занятости, деловой активности и т.д. Политическая стабильность является одним из ключевых факторов, позволяющих снизить риск инновационного развития корпорации. В процессе стратегического анализа необходимо учитывать важнейшие социальные факторы: демографические показатели, образование, культуру и др. При проведении технологического анализа и составлении прогноза используются следующие характеристики: государственные расходы на НИОКР; открытия и изобретения (национальные и мировые); скорость передачи технологий и выхода продукции на рынок и др.

Бенчмаркинг представляет собой способ изучения деятельности хозяйствующих субъектов, прежде всего своих конкурентов, с целью использования положительного опыта в своей работе [11]. Применительно к инновационной стратегии промышленных корпораций бенчмаркинг означает изучение инновационной деятельности других корпораций с целью выявления прототипов и использования их основополагающих характеристик для разработки своей инновационной политики и конкретных видов инноваций.

На следующем этапе, используя полученную информацию, необходимо оценить инновационный потенциал промышленной корпорации. Важно адекватно оценить такой потенциал, поскольку правильно выбранная инновационная стратегия во многом определяет эффективность достижения поставленных целей.

Анализ базовых моделей стратегического планирования (модели Гарвардской группы, И. Ансоффа) и других методических подходов позволил автору разработать алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии (рис. 1) [8,4].

Для формирования инновационной стратегии большое значение имеет выбор приоритетов развития корпорации, которые воплощаются в конкретных инновационных проектах. Инновационное развитие корпорации в современных условиях может планироваться по различным направлениям. Однако ограниченность необходимых ресурсов для осуществления разнонаправленных инновационных стратегий заставляет корпорацию выбирать направления развития.

Анализ и отбор инновационных проектов осуществляются на основе совокупности методов и способов, позволяющих прогнозировать затраты для всех стадий жизненного цикла с учетом различных технических и финансово-экономических факторов.

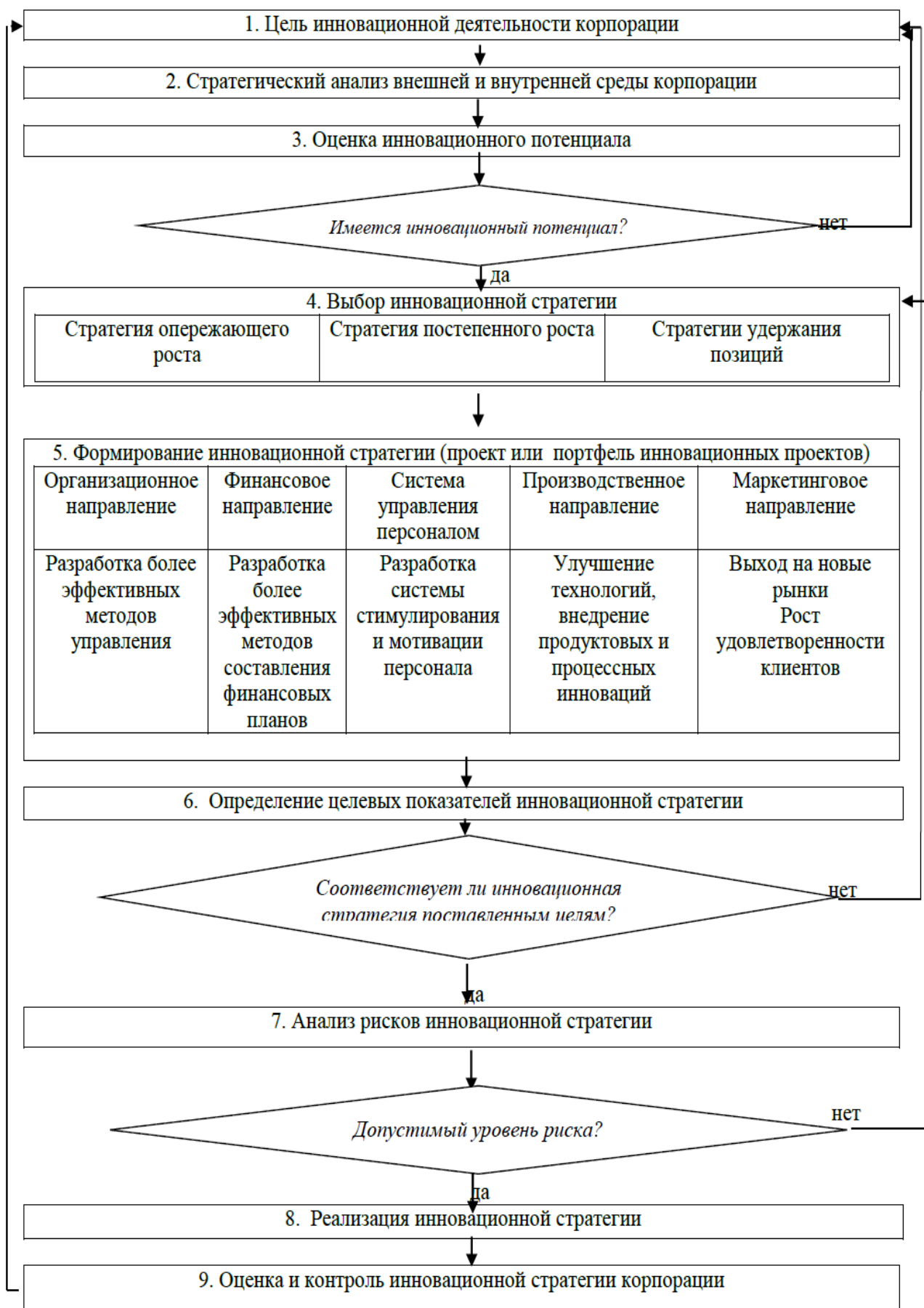


Рисунок 1 – Алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии промышленной корпорации

Исходя из возможностей корпорации, для определения наиболее перспективных направлений инновационного развития возможно применение метода ранжирования. Он позволяет распределить инновационные стратегии в соответствии с их приоритетностью и значимостью в инновационном развитии корпорации.

Инновационная стратегия связана с высоким уровнем неопределенности, поэтому необходимы тщательный анализ и оценка рисков на основе качественного и количественного подходов.

На основе выбранной инновационной стратегии развития разрабатывается программа (инновационный организационный проект или портфель проектов) ее реализации по направлениям, уровням управления и срокам. Под реализацией стратегии понимается комплекс мероприятий с целью обеспечения ее выполнения, включающий распределение полномочий, ответственности, необходимую координацию деятельности подразделений корпорации и соответствующий контроль. Поскольку критерии достижения целей инновационной стратегии характеризуются не только финансовыми, но и нефинансовыми показателями, на наш взгляд, эффективным методом реализации инновационной стратегии является подход, основанный на концепции Р. Каплана и Д. Нортон «Система сбалансированных показателей» [12]. Последний этап процесса формирования и реализации инновационной стратегии – оценка и контроль. Основные цели контроля заключаются в обеспечении исполнения, своевременном выявлении отклонений, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки и др.

### Список литературы

1. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления [Текст] / В.С. Катькало. - 2-е изд. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУ, 2008.
2. *Клейнер Г.Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – Москва: Экономика, 1997. – 288 с.
3. Hamel G. *The Future of Management*, 2008
4. Классики менеджмента [Электронный ресурс] [http://hrm.ru/db/hrm/Hamel\\_Gary/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/Hamel_Gary/glossary.html)
5. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. - Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005
6. *Прахалад К.К.* Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем: пер. с англ. [Текст] / К.К. Прахалад, М.С. Кришнан. – Москва : Альпина Паблишерз: Юрайт, 2011. – 255 с.
7. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический инновационный менеджмент: учебное пособие [Текст] / Г.Я. Гольдштейн. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 267 с.
8. *Ансофф И.* Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2009. – 331 с.
9. *Морозов Ю.П.* Инновационный менеджмент [Текст] / Ю.П. Морозов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 345 с.
10. Стратегический менеджмент [Текст] / под ред. А.Н. Петрова. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. 496 с.
11. *Аньшин В.М.* Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития [Текст] / В.М. Аньшин, В.А. Колоколов, А.А. Дагаев, Л.Г. Кудинов. – Москва: Дело, 2008. – 584 с.
12. *Каплан Р.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва: Олимп-бизнес, 2010. – 320 с.

### References

1. Kat'kalo V.S. *Evolutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* / V.S. Kat'kalo. - 2-e izd. - Sankt-Peterburg : Izd-vo SPbGU, 2008.
2. Kleiner G.B. *Predpriyatie v nestabil'noi ekonomicheskoi srede: riski, strategii, bezopasnost'* / G. B. Kleiner, V.L. Tambovtsev, R.M. Kachalov. – Moskva: Ekonomika, 1997. – 288 p.
3. Hamel G. *The Future of Management*, 2008.
4. Klassiki menedzhmenta [http://hrm.ru/db/hrm/Hamel\\_Gary/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/Hamel_Gary/glossary.html)



5. Porter M. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov / M. Porter. - Moskva : Al'pina Biznes Buks, 2005.
6. Prakhalad K.K. Prostranstvo biznes-innovatsii: sozдание tsennosti sovместno s potrebitелеm: per. s angl. / K.K. Prakhalad, M.S. Krishnan. – Moskva : Al'pina Pablisherz: Yurait, 2011. – 255 p.
7. Gol'dshtein G.Ya. Strategicheskii innovatsionnyi menedzhment: uchebnoe posobie / G.Ya. Gol'dshtein. - Taganrog: Izd-vo TRTU, 2004. – 267 p.
8. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff. – Moskva: Ekonomika, 2009. – 331p.
9. Morozov Yu.P. Innovatsionnyi menedzhment / Yu.P. Morozov. – Moskva: YuNITI-DANA, 2007. – 345 p.
10. Strategicheskii menedzhment / pod red. A.N. Petrova. – Sankt-Peterburg: Piter, 2005. 496 p.
11. An'shin V.M. Innovatsionnyi menedzhment. Kontseptsii, mnogourovnevye strategii i mekhanizmy innovatsionnogo razvitiya / V.M. An'shin, V.A. Kolokolov, A.A. Dagaev, L.G. Kudinov. – Moskva: Delo, 2008. – 584 p.
12. Kaplan R. Sbalansirovannaya sistema pokazatelei: ot strategii k deistviyuR.Kaplan, D.Norton. – Moskva: Olimp-biznes, 2010. – 320 p.