

Инструменты стратегического планирования инновационной деятельности промышленного предприятия

А.Л. Бикмуллин, М.Ф. Сафаргалиев

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать стратегию поведения, которая позволяет реализовать существенные изменения своей деятельности, особенно при внедрении технологических инноваций.

По оценкам специалистов¹ можно выделить следующие факторы, обуславливающие необходимость проведения изменений:

- несоответствие потенциала предприятия объему и структуре спроса, диктуемого рынком;
- несоответствие существующей структуры управления вновь сформированным целевым установкам, а также интересам собственников предприятия и его работников;
- и как следствие первых двух факторов — невозможность эффективного использования имеющихся ресурсов.

Ускорение изменений во внешней среде; появление новых потребностей и изменение позиции потребителя; возрастание конкуренции за ресурсы; развитие информационных сетей и ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического менеджмента для предприятий отрасли на современном этапе².

Учитывая вышеизложенное и цели данного исследования, необходимо рассмотреть существующие инструменты формирования стратегии развития промышленного предприятия.

¹ Фриляндов В.Н. О стратегии развития отраслей промышленности на период до 2010 г. с учетом ее инновационной направленности: материалы к заседанию Коллегии Минпромнауки России. 28.09.2002.

² Черкасов М.Н. Диффузия инноваций // Эффективность инновационно-инвестиционных процессов: сб. науч. тр. сотрудников, аспирантов и студентов каф. «Финансов. менеджмента». М-во образования и науки РФ, МАТИ – РГТУ им. К.Э. Циолковского / под общ. ред. В.В. Мылника. М.: Экономика и финансы, 2006. 448 с.

Система стратегий экономической организации включает в себя три уровня стратегических решений: 1) общий, или корпоративный; 2) деловой, или конкурентный; 3) функциональный³.

Корпоративная (общая, базовая, портфельная) стратегия показывает направления развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) предприятия, решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

Деловые (конкурентные) стратегии получают воплощение в бизнес-планах, описывают способ достижения конкурентных преимуществ на выбранном товарном рынке. Данная стратегия направлена на улучшение конкурентной позиции отдельных товаров и услуг, производимых определенной бизнес-единицей. Однако разработка деловых стратегий слабо осуществляется на предприятиях промышленности России. Как результат, низкая конкурентоспособность продукции, избыток неперспективных товаров, неэффективная ценовая и сбытовая политика.

Функциональные стратегии конкретизируют действия отделов и служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура планирует свой способ достижения корпоративной и деловой стратегии.

Рассмотрим каждый уровень в иерархии стратегий (рис. 1).

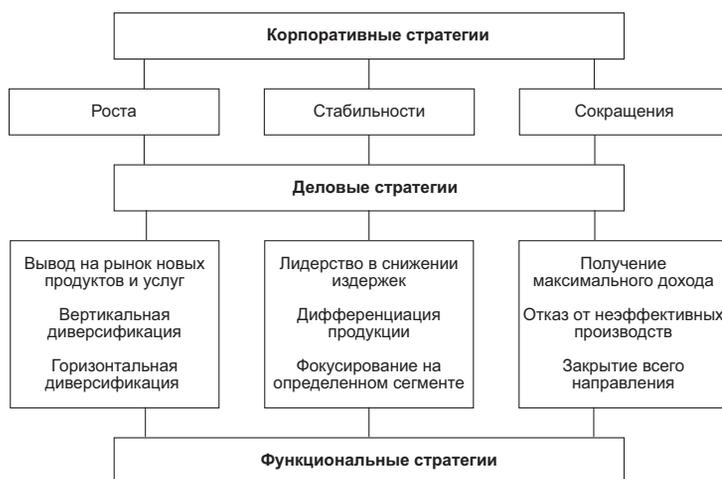


Рис. 1. Система стратегий развития предприятия

Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии,

³ Ураев Н.Н., Махтеева Е.А., Сафаргалиев М.Ф. О целеполагании в системном исследовании производственных процессов на предприятии радиоэлектронной промышленности // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2014. № 3. С. 262–265.

в свою очередь, осуществляется на основе модели «Пяти сил конкуренции» М. Портера.

В мировой практике самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel.

В основе модели BCG лежат две гипотезы: 1) обладание значительной долей рынка порождает конкурентные преимущества, связанные с низким уровнем издержек СХЕ, обусловленным эффектом масштаба и накопления опыта. Таким образом, самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность и его финансовые потоки максимальны; 2) работа на растущем рынке увеличивает потребность субъекта в финансовых средствах для обновления и расширения производственного аппарата, интенсивной рекламы и т. д.

Что касается других моделей портфельного анализа, то модели GE/McKinsey, Shell/DPM представляют собой скорее разработку более сложных версий BCG, учитывающих дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности. Модель GE/McKinsey, получившая название «экран бизнеса», предложена General Electric при участии консультационной фирмы McKensey and Company. В модели GE/McKinsey в матрице стратегии, наряду с показателями конкурентоспособности, вместо фазы жизненного цикла используется оценка привлекательности рынка. Переменная привлекательность рынка сводится к описанию благоприятных возможностей и угроз, с которыми может столкнуться предприятие, действуя в той или иной стратегической зоне хозяйствования.

Модель GE/McKinsey — наиболее часто применяемый в зарубежной практике метод портфельного анализа, который обладает следующими достоинствами:

- достаточно гибкая многофакторная модель, позволяет учесть специфику конкретного предприятия при выборе критериев оценки стратегических хозяйственных зон (СХЗ) (или стратегических сфер бизнеса (SBA), т. е. часть внешнего окружения фирмы, как правило, отрасль, рынок или сегмент, куда та имеет возможность или желает получить выход);

- рассматривает большое число важных для формирования стратегии факторов, т. е. определяет перспективы предприятия, исходя из множества составляющих;

- использует промежуточные варианты, т.е. промежуточные значения между показателями «высокая – низкая» и «сильная – слабая»;

- определяет положение предприятия и направления движения его ресурсов к тем видам бизнеса, которые имеют потенциальную возможность обеспечить конкурентные преимущества предприятия в долгосрочной перспективе. Использование матрицы позволяет применять избирательный подход к инвестированию подразделений, занимающих промежуточные позиции в бизнесе и в отрасли, а также предлагает изъятие ресурсов из сфер деятельности, утративших отраслевую привлекательность и силу бизнеса, если только они не обладают высоким потенциалом к восстановлению конкурентных позиций.

Наряду с указанными достоинствами, модель GE/McKinsey имеет и недостатки:

– не позволяет определить альтернативные варианты стратегий. Предлагается три базовых варианта стратегий: развитие – инвестирование; обороно-селективное управление и инвестирование; сокращение или ликвидация бизнеса;

– практически не рассматривает вопросы стратегической координации между различными видами деятельности и варианты стратегических решений на уровне отдельных СХЕ, тенденции перехода СХЕ в новые позиции роста, стабилизации или выживания;

– отсутствует логическая связь между конкурентоспособностью и потоками доходов от конкретного центра прибыли;

– изменения в модели становятся более сложными; возрастает опасность субъективизма при выборе факторов конкурентоспособности и привлекательности рынка, при определении весовых коэффициентов и оценок факторов.

В 1975 г. нефтяная компания Shell разработала и внедрила в практику собственную модель позиционирования бизнеса — матрицу направленной политики Shell/DPM (Direct Policy Matrix). Она предназначалась для вертикально интегрированной вокруг одного бизнеса предпринимательской структуры, где все входящие в нее предприятия осуществляют деятельность по всей цепочке производственного процесса: геологоразведка, разработка нефтяных месторождений, добыча нефти, переработка в продукты конечного пользования и реализация нефтепродуктов потребителю (оптовая и розничная). Реализация предлагаемых вариантов развития позиций компании, ее стратегий требует принятия допущений модели Shell/DPM:

– бизнес-единицы в модели рассматриваются как автономные сферы деятельности, не связанные ресурсами и стратегиями с другими бизнес-единицами предприятия;

– рынок компании оценивается как олигопольный рынок;

– отрасль рассматривается с точки зрения привлекательности для бизнеса;

– стратегии, рекомендуемые моделью, следует рассматривать как возможные варианты, требующие последующей разработки, но не в качестве практических рекомендаций немедленной реализации.

Модель ADL/LC (A.D. Little life cycle) относится к классическим моделям стратегического планирования. В отличие от вышерассмотренных моделей, теоретические положения модели ADL/LC состоят в том, что отдельно взятый бизнес любой корпорации анализируется в соответствии с концепцией жизненного цикла отрасли. Выделяются четыре стадии развития отрасли: рождение, развитие (рост), зрелость и старение. Концепция жизненного цикла хорошо известна и представляет собой модель изменения во времени ряда рыночных переменных (сбыт, покрытие затрат, прибыль, уровень конкуренции и т. д.). Определенный вид бизнеса компании находится в одной из четырех стадий жизненного цикла и занимает соответствующую позицию в отрасли (на рынке): ведущее, сильное, заметное, побочное, слабое положение относительно основных конкурентов.

Преимущества использования модели ADL/LC:

– портфель, сформированный по данной модели, позволяет сбалансировать отраслевой риск, связанный с возможными изменениями во внешней среде, способными повлиять на размеры годового оборота и прибыли по отрасли в целом;

– имеет особую значимость для высокотехнологичных отраслей (короткий жизненный цикл продукции). Матрица предлагает варианты стратегических решений для адаптации в короткий период времени;

– позволяет выбрать конкретные стратегии бизнеса, для того чтобы сбалансировать бизнес-портфель компании;

– отражает финансовый вклад подразделений в корпоративный портфель;

– позволяет установить распределение объемов продаж, дохода и средне-взвешенной нормы прибыли по отдельным видам бизнеса в зависимости от стадии жизненного цикла и конкурентного положения бизнеса в отрасли;

– матрицы строятся и для конкурентов, что позволяет определить и проанализировать их наиболее вероятные шаги, представлять которые необходимо для формирования и корректировки собственного портфеля.

Недостатки модели ADL/LC:

– необходимость идентификации отдельных фаз жизненного цикла отрасли (расчет изменения сбыта за определенный промежуток времени);

– сложность определения границы и масштабов отдельных рынков и необходимость учета их специфики (один и тот же продукт на разных рынках может выступать в различных ролях);

– ограничена набором стратегий, в которых не меняется жизненный цикл, тем самым не учитывается динамика окружающей среды;

– предполагает, что конкуренция фрагментарна на стадии зарождения. На практике конкуренция как функция жизненного цикла может различаться в разных отраслях и меняться от фрагментарной к концентрированной или наоборот;

– схематичность, статистически установленный перечень стратегий могут привести к ошибкам при принятии стратегических решений в динамично меняющейся среде.

В свою очередь, модель Hofer/Schendel предполагает получение определенных стратегических выводов на основе анализа рынка. Разработчики модели предложили несколько принципов планирования и три уровня формирования стратегии компании (корпоративный, бизнес и функциональный уровни). Для каждого уровня модель предлагает варианты стратегических решений — идеальные бизнес-наборы. Выбор определенного набора бизнеса определяется степенью развития рынка и позицией видов бизнеса предприятия относительно основных видов бизнеса конкурентов.

Все же использование портфельных матриц несет в себе ряд преимуществ:

– во-первых, портфельные матрицы представляют собой относительно простой и достаточно эффективный способ декомпозиции и сравнения деятельности предприятия на основе бизнес-областей;

– во-вторых, портфельный подход позволяет оценить роль бизнес-областей с точки зрения внешних факторов (привлекательности отрасли) и внутренних параметров (конкурентной позиции на рынке). На основе полученных результатов предприятие направляет инвестиции в те области, которые являются наиболее конкурентоспособными;

– в-третьих, портфельный анализ является эффективным механизмом для рассмотрения возможностей продажи или приобретения бизнес-единиц.

Таким образом, в результате проведения портфельного анализа с помощью одной из указанных моделей предприятие может оценить конкурентоспособность основных продуктов с тем, чтобы определить направления своего развития (рост, стабильность или сокращение) и определить размеры вложения или, наоборот, изъятия капитала по отношению к каждой конкретной бизнес-области.

Деловая стратегия, в свою очередь, направлена на определение способов достижения преимуществ перед конкурентами в отношении связи «продукт-рынок» по каждому из выбранных направлений. Здесь основным инструментом, позволяющим принимать решения по достижению корпоративных стратегий с учетом конкурентных условий рынка, является модель М. Портера (1980-е гг.) «Пять сил конкуренции».

Согласно М. Портеру, разработка конкурентной стратегии включает в себя два основных этапа: анализ отрасли, в которой действует предприятие, и определение конкурентной позиции в ней. Рассмотрение и структурирование отраслевых компонентов включает в себя анализ пяти сил, которые в любой отрасли выражают суть конкуренции. К ним относятся: 1) угроза появления новых конкурентов; 2) угроза появления товаров-заменителей; 3) влияние поставщиков (способность поставщиков комплектующих изделий торговаться); 4) влияние покупателей (способность покупателей торговаться); 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

Эти силы определяются отраслевыми особенностями; таким образом, их значение меняется от отрасли к отрасли. Они определяют потенциал прибыльности отрасли, так как каждая из них в отдельности оказывает непосредственное влияние на размеры расходов и доходов предприятий. Пять сил конкуренции влияют на затраты (увеличивая расходы на рекламу, ускоренное обновление и совершенствование продукции и т.п.), размеры инвестиций. Чем сильнее воздействие этих сил, тем меньше возможностей у отдельного предприятия для установления оптимальных цен, тем ниже его прибыльность.

От эффективности противодействия пяти силам конкуренции зависят доля рынка и уровень прибыли предприятия. Ситуация, складывающаяся в отрасли, согласно М. Портеру, может способствовать укреплению конкурентных преимуществ предприятия за счет лидерства в снижении издержек, дифференциации продукции, фокусирования на определенном сегменте рынка или выведения на рынок новинки.

Несмотря на широкое применение, модель М. Портера имеет ряд недостатков: не учитывает особенности предприятия; предполагает одинаковую степень воздействия всех факторов на остроту конкуренции; неадекватно описывает товары и ресурсные рынки.

С учетом выбранных корпоративных и деловых стратегий строятся функциональные стратегии предприятия. Данный этап является центральным звеном в процессе разработки стратегического поведения. Здесь принимаются важные стратегические решения по вложению средств в перспективные направления развития предприятия и выделяются бизнес-области, которые подвергаются временному сокращению инвестиций или ликвидации как нерентабельные.

Стратегия инновационного развития требует ресурсного обеспечения данной деятельности, значительных затрат и основывается на комплексном использовании всех ресурсов, их соответствии по качеству и количеству и способности руководства использовать традиционные виды ресурсов в новом значении.

Организационно-управленческое обеспечение процесса перевода производственных систем на инновационный тип развития включает совокупность следующих мер:

1) структурная трансформация предприятия, корпорации, включая децентрализацию производственных и сбытовых операций; формирование за счет малых структур хозяйственной зоны предприятия, фирмы;

2) создание гибких организационно-технологических систем, позволяющих изготавливать наукоемкие сложные изделия на базе простых, достаточно легко управляемых технологических цепей и операций;

3) образование малых инновационных предпринимательских фирм, научных лабораторий в составе научно-технологических парков и нацеленных на завоевание в наиболее перспективных отраслях и сферах деятельности в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке путем создания новых ниш и секторов;

4) формирование особых отношений с научными учреждениями, в том числе вузами и частными научно-исследовательскими фирмами, включающих: финансирование перспективных научных исследований и разработок; приобретение права пользования их результатами; оплату подготовки и переподготовки специалистов; консультирование фирмы и т. д.

5) организация кооперированных связей с другими компаниями по проведению научно-исследовательских работ, создание новых фирм, осуществление крупных инновационных проектов⁴;

6) развитие координационного, демократического стиля управления на основе перехода от узкой специализации к интеграции в характере и содержании организационно-управленческой деятельности;

7) формирование информационно-аналитических стратегических центров, обеспечивающих подготовку и принятие стратегических решений;

8) новая организация и осуществление внешнеэкономических связей в области научной, научно-технической и инновационной деятельности.

Выполненный анализ инструментов стратегического планирования свидетельствует о значительном количестве разработок в этой сфере. Однако существующие инструменты стратегического планирования не учитывают ряд значительных факторов, в частности: специфику и особенности развития промышленности России в современных условиях; характер инновационных процессов; тип инноваций осуществляемых в отрасли; роль и значение отдельных элементов инновационного потенциала, оказывающих влияние на инновационную деятельность предприятий отрасли.

⁴ Фриляндов В.Н. Указ. соч.

Список используемых источников

1. *Ураев Н.Н., Махтеева Е.А., Сафаргалиев М.Ф.* О целеполагании в системном исследовании производственных процессов на предприятии радиоэлектронной промышленности // Вестник Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева. 2014. № 3.

2. *Фриляндов В.Н.* О стратегии развития отраслей промышленности на период до 2010 г. с учетом ее инновационной направленности: материалы к заседанию Коллегии Минпромнауки России 28.09.2002.

3. *Черкасов М.Н.* Диффузия инноваций // Эффективность инновационно-инвестиционных процессов: сб. науч. тр. сотрудников, аспирантов и студентов каф. «Финансов. менеджмента». М-во образования и науки РФ, МАТИ – РГТУ им. К.Э. Циолковского / под общ. ред. В.В. Мыльника. М.: Экономика и финансы, 2006. 448 с.