Лясников Н.В., проф., зав. кафедры Менеджмент организаций.

Аннотация

Современное мировое сообщество вошло в новую фазу существования, которую называют эрой постиндустриального или информационного общества, формирующегося в условиях глобальной экономики. Главной особенностью новых социально-экономических отношений стало постепенное стирание национальных границ, свободная циркуляция информации, освоение инноваций и формирование систем и технологий управления на всех экономических уровнях, а также в различных секторах и отраслях экономики, при этом основные проблемы связаны с формированием новых механизмов корпоративного управления в особенно значимых областях сектора промышленных предприятий, являющихся в настоящий момент одним из важнейших направлений решения экономических и социальных проблем на федеральном и региональном уровне.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

Прошедшие за последние годы изменения в экономике России и регионов свидетельствуют о применении неэффективных методов и моделей перехода к рыночным отношениям. При этом основные проблемы связаны с формированием новых механизмов корпоративного управления в особенно значимых областях сектора промышленных предприятий, являющихся основой развития экономики страны. Поэтому актуальным в сложившихся условиях становится вопрос развития этого стратегического направления, который призван выполнять социально-экономические функции; обеспечить сбалансированность спроса и предложения на рынке услуг; создавать новые рабочие места; решать сложный комплекс социально-экономических задач развития регионов и территорий.

Для выживания экономики в сложное время международного кризиса надо научиться действовать на границе между стабильностью и хаосом, основывая свои действия на моделях и методах корпоративного управления.

Вместе с тем, многочисленные исследования убедительно показывают, что структура корпоративного управления промышленных предприятий претерпела изменения в сторону усиления роли материальных стимулов, что представляет собой большую проблему с точки зрения развития как отдельной личности, так и общества в целом, поскольку жизнедеятельность и развитие личности и общества должны осуществляться не только на уровне удовлетворения первичных физиологических потребностей, но и на уровне полного раскрытия заложенного в человеке и обществе потенциала. Поэтому сегодня все более актуальной становится необходимость формирования такой системы корпоративного управления, которая бы способствовала сбалансированному развитию как базовых, экономических, так и высших потребностей человека.

Для создания действенной системы корпоративного управления промышленных предприятий необходимо, прежде всего, соответствующее учение, содержащее ее теоретические, методологические и методические основы. Имеющиеся в этой области теории нельзя считать полностью отвечающими требованиям современной теории и практики управления предприятиями. Формирование концептуальной основы системы управления предполагает необходимость решения ряда вопросов: обоснования ее теоретико-методологической базы; уточнения терминологического аппарата; определения места корпоративного управления в системе научных инноваций; раскрытия их содержания, системы внешних и внутренних взаимосвязей; определения целей, задач, принципов, функций, видов, форм; выработки методических подходов для анализа их состояния.

В настоящее время российские предприятия функционируют в постоянно изменяющейся среде, что требует современных подходов к управлению их

деятельностью. Нестабильность экономической конъюнктуры, ужесточение конкуренции, повышение требований потребителей к производимому продукту, сокращение жизненного цикла товара в значительной степени усложняют управленческий процесс, а перспективы развития становятся все менее предсказуемыми. В этих условиях только оперативных мер по адаптации предприятия к новым реалиям уже недостаточно. Чтобы сохранить и усилить свое положение на рынке, необходимо заниматься развитием качества корпоративного управления. Сегодня это – одна из важнейших управленческих технологий, использование которой позволяет добиться скоординированности действий подразделений предприятия по достижению его стратегических целей, увеличивает возможности в обеспечении предприятия необходимой информацией, способствует рациональному распределению ресурсов, улучшает контроль в организации. Однако внедрение корпоративного управления в реальной практике предприятий промышленности сталкивается со значительными трудностями. В основном это обусловлено устаревшими методами управления, стереотипами мышления, сложившимися в данной области. До последнего времени большинство промышленных предприятий по-прежнему ориентированы на решение текущих, оперативных задач. В этом одна из главных причин нестабильности их развития, ухудшения финансового положения и снижения эффективности функционирования. Исследуемые предприятия могли бы развиваться более динамично, если бы имели четко определенные перспективы развития. Поэтому одним из основных условий их успешной деятельности является необходимость использования современного стратегического корпоративного управления, обеспечивающего разработку и реализацию концепции эффективного развития компании, формируя при этом необходимое информационное, методическое, кадровое обеспечение данных процессов.

Корпоративное управление способствует созданию такой гибкой системы менеджмента, которая позволит быстро реагировать на различные

проявления неопределенностей и случайностей, а также аккумулировать ресурсы промышленных предприятий и противодействовать прессингу со стороны экономической среды.

На российском рынке в секторе промышленных предприятий сегодня продолжаются процессы консолидации и формирования крупных, межрегиональных соединений. Для таких компаний актуальны задачи быстрого увеличения своей доли рынка и при этом сохранения управляемости в условиях региональной экспансии и активного расширения сети промышленных предприятий. В такой ситуации корпоративное управление может стать полезным инструментом решения целого ряда задач для повышения эффективности деятельности сектора промышленных предприятий.

Одной из главных задач переходного периода российской экономики, не разрешенных до настоящего времени, является формирование конкурентных рынков. Эффективная работа всех звеньев логистической цепи, обоснованное и своевременное прогнозирование спроса, выбор поставщиков на основе установленных критериев и продуктивное взаимодействие с партнерами – все это необходимые условия успешной операционной и коммерческой деятельности рынка промышленных предприятий и решения задач переходного периода.

Основной целью стратегического планирования инноваций на фирме является создание долгосрочного преимущества, а основным методом — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде. Таким образом, в качестве основной задачи стратегического планирования инновационной деятельности выступает построение схемы инновационного поведения компании на рынке. Современное стратегическое планирование инноваций охватывает период 3—10 лет (в зависимости от отрасли) и состоит в разработке комплекса мероприятий компании по адаптации, предвидению и конструированию изменений во внешних

условиях путем внедрения инновационных проектов. Система стратегического планирования включает в себя:

- анализ рынка;
- постановку целей;
- разработку альтернативных стратегий;
- составление стратегического плана.

Последовательный процесс принятия стратегических инновационных решений проходит через ряд этапов. На *первом этапе* проводят комплексное исследование рынка, а именно: исследование товарной и фирменной структуры рынка, анализ потребительских предпочтений и мотиваций, сегментации потребителей и возможное определение рыночных окон, изучение макросреды компании, анализ практики торговли и коммерческих норм поведения, изучение законодательной базы. На *втором этапе* определяют собственные возможности компании и выявляют рамки использования той или иной инновационной стратегии. На *третьем этапе*, в силу нестабильности рыночных факторов и наличия тех или иных внутрифирменных лимитов, разрабатывают альтернативные стратегии по адаптации предприятия к новым условиям внешней среды. На *четвертом этапе* руководство предприятия производит затратную и целевую оценку каждой альтернативы, рассматривает возможности финансирования выбранного решения. *Пятый этап* предполагает составление плана мероприятий для осуществления выбранной инновационной стратегии.

Организация принятия решения — *шестой этап*, на котором осуществляют:

- конкретизацию заключений и выводов, сформулированных на высшем уровне менеджмента;
- организация информирования решения до всех уровней структур управления;

- распределение функций;
- делегирование полномочий нижестоящим руководителям.

Все рассмотренные инновационные стратегии могут применяться фирмами в двух принципиально различных условиях:

1) на первой стадии жизненного цикла, когда новая компания внедряется на рынок и начинает производство нового товара;

2) на последующих стадиях, когда уже достигшая стадии роста или зрелости компания выбирает ту или иную стратегию своего инновационного поведения. Здесь речь идет о диверсификации деятельности.

Диверсификация производства, т.е. освоение выпуска новых изделий, является отражением тенденции увеличения объемов и расширения номенклатуры производства компаний, которые в результате уже по существу не могут быть причислены к какой-либо отрасли промышленности, поскольку они выпускают товары разных отраслей. Анализ инновационных процессов диверсификации, используемых предприятиями в целях адаптации к изменениям внешней среды, позволяет сделать вывод о существовании трех субстратегий в рамках самой стратегии диверсификации:

- 1) горизонтальной (или родовой) диверсификации, когда фирма расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли;
- 2) вертикальной диверсификации, если фирма охватывает различные этапы интеграционной диверсификации, когда фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей.
- 3) интеграционной диверсификации, когда фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей.

Как подчеркивают многочисленные ученые экономисты - компании, добившиеся лидерства на международном уровне, всегда используют индивидуальные стратегии, которые отличаются друг от друга во всех отношениях. Однако, хотя каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, основные инвариантные подходы деятельности – характер и эволюция всех успешных предприятий – оказываются в своей основе похожими.

Все предприятия в равных рыночных условиях добиваются конкурентных преимуществ посредством инноваций. Эти предприятия используют новые методы достижения конкурентоспособности или находят лучшие способы конкурентной борьбы при использовании старых, традиционных приемов и методов. Инновации могут проявляться в различных формах: в новом дизайне продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. В своем большинстве инновации оказываются достаточно простыми и небольшими, основанными скорее на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на едином, крупном технологическом прорыве. В этот процесс часто вовлекаются идеи, даже не являющиеся "новыми" – идеи, которые буквально "витали в воздухе", но не применялись целенаправленно. При этом всегда происходит вложение капитала в повышение квалификации и получение инноваций, в физические активы и повышение репутации торговой марки.

Некоторые инновации создают конкурентные преимущества, порождая принципиально новые благоприятные возможности на рынке или же позволяют заполнить сегменты рынка, на которые другие соперники не обратили внимания.

Если конкуренты реагируют медленно, такие инновации приводят к конкурентным преимуществам. Обладание доступом к важнейшему ресурсу – возможный путь создания конкурентного преимущества фирмы. Однако

конкуренты могут имитировать его и разработать методы замены этого ресурса.

Промышленные предприятия, которые владеют новыми знаниями способны координировать использование своих имеющихся ресурсов или комбинировать их новыми потенциалами, обеспечивая максимальную эффективность для потребителей, чем действующие конкуренты. Так обладая интеллектуальные преимущества, можно разработать стратегические планы их использования совместно со своими традиционными ресурсами. Таким образом, инновационные знания могут составлять наиболее важный ресурс предприятия, а потенциальная способность получать, интегрировать, накапливать, сохранять и применять их есть наиболее важный способ создания конкурентного преимущества промышленного предприятия. Важнейшим вопросом для менеджмента является поиск ответа на вопрос – что именно в менеджменте инноваций делают преимущество устойчивым? Знания, особенно полученные в результате специфического опыта организации, имеют тенденцию к уникальности и трудны для имитации, повторения. Для того, чтобы получить аналогичные знания конкуренты должны обладать аналогичным опытом и они ограничены в возможностях ускорить свое обучение даже при больших инвестициях. Устойчивость в конкурентном преимуществе может присуща предприятию, с накопленным инновационным потенциалом, имеющим зна что-то, что обеспечивает возможность синергизма инноваций, недоступную конкурентам. Новые знания интегрируются с существующими в организации для разработки уникальной стратегии и создания новых более значимых инноваций. Организации, следовательно, должны осуществлять непрерывный мониторинг инноваций не только в своей производственной области, но и в смежных направлениях, где потенциальный конкурент может увеличит свои знания. Таким образом, значимость знания как инновации и основы конкурентного преимущества идет от знания, большего, чем у конкурентов, при наличии временных ограничений для конкурентов в достижении такого

же уровня инноваций. Организации должны стремиться использовать свои возможности обучения для создания или укрепления своих конкурентных позиций, что обеспечит им преимущество в будущей конкурентной борьбе. Систематический мониторинг, категоризация и бенчмаркинг инноваций не только обеспечит доступность инноваций для организации, но и текущее использование карты инноваций для оценки приоритетов и организации обучения. Такой рычаг позволит соединить усилия по обучению в «критическую массу» в частных стратегически важных областях знания.

Когда преимущество в знаниях может быть устойчивым, создание защищенной конкурентной позиции дает долговременный эффект и действия в конкуренции на основе этой позиции требуют соответствующего прогнозирования и планирования.

Стратегическое лидерство в конкуренции может основываться на создании стратегических альянсов и других форм объединения (например, венчурных), потенциально ускоряющих приобретение инноваций. Это также объясняет то, почему угроза технической нестабильности часто приходит извне отрасли или с ее периферии. Стратегический шанс для предприятия в нестабильной отрасли состоит в разработке достаточного знания для обеспечения сдвига к новым технологиям и рынкам.

Все это подчеркивает важность бенчмаркинга и оценки сильных сторон, слабостей, благоприятных возможностей и угроз при текущем состоянии платформы инноваций фирмы, а также того, на сколько это платформа обеспечивает (или ограничивает) первичную благоприятную возможность для предприятия в конкурентной борьбе. С другой стороны, такая оценка должна сбалансировать долговременные цели фирмы с развитием платформы ее инноваций. Возрастание роли инновационных процессов в экономике приводит к повышению динамизма хозяйственных систем и всего воспроизводственного цикла. Это влечет за собой размывание межотраслевых границ, диверсификацию спроса и предложения и ориентирует инновационные фирмы на проникновение в новые отрасли и на новые

рынки. Инновационные преобразования, в результате которых растут неопределенность и риск, вместе с тем увеличивают многовариантность подходов в управлении производственной деятельностью и на деле предоставляют менеджеру экономическую свободу выбора.

Инновационная деятельность является не простым объектом управления, она требует от персонала помимо высокой квалификации и четкой профессиональной ориентации особого типа восприятия и мотивации, а также умения рисковать.

По мере усиления инновационной направленности экономики все более весомое воздействие на воспроизводственный процесс оказывают научные знания и навыки, программные продукты, патенты и лицензии, т.е. объекты, не имеющие натурально-вещественной формы. Объектом управления становятся "незримые" интеллектуальные активы предприятия и виртуальные технологии. Производственные новшества, новые технологии и новые методы воздействия имеют в своей основе глубокие когнитивные, социально-психологические и культурно-этические корни. По мере развития инновационной направленности экономики, усиления технико-технологической осуществимости научных идей и возрастания экономической целесообразности нововведений инновационный менеджмент приобретает черты важнейшего социально-экономического института, оказывающего влияние на различные сферы человеческой деятельности.

Эволюция инновационного менеджмента как общественного института в развитых странах может происходить значительно быстрее, чем других элементов институциональной системы, так как источниками эволюции здесь является накопление человечеством новых инноваций и навыков, которые приводят к изменениям в ценностных ориентациях.

Основной целью стратегического планирования инноваций на фирме является создание долгосрочного преимущества, а основным методом — постоянная адаптация к рыночным условиям и предвидение изменений во внешней среде. Таким образом, в качестве основной задачи стратегического планирования инновационной деятельности выступает построение схемы инновационного поведения компании на рынке. Современное стратегическое

планирование инноваций охватывает период 3—10 лет (в зависимости от отрасли) и состоит в разработке комплекса мероприятий компании по адаптации, предвидению и конструированию изменений во внешних условиях путем внедрения инновационных проектов. Система стратегического планирования включает в себя:

- анализ рынка;
- постановку целей;
- разработку альтернативных стратегий;
- составление стратегического плана.

Последовательный процесс принятия стратегических инновационных решений проходит через ряд этапов. На *первом этапе* проводят комплексное исследование рынка, а именно: исследование товарной и фирменной структуры рынка, анализ потребительских предпочтений и мотиваций, сегментации потребителей и возможное определение рыночных окон, изучение макросреды компании, анализ практики торговли и коммерческих норм поведения, изучение законодательной базы. На *втором этапе* определяют собственные возможности компании и выявляют рамки использования той или иной инновационной стратегии. На *третьем этапе*, в силу нестабильности рыночных факторов и наличия тех или иных внутрифирменных лимитов, разрабатывают альтернативные стратегии по адаптации предприятия к новым условиям внешней среды. На *четвертом этапе* руководство компании производит затратную и целевую оценку каждой альтернативы, рассматривает возможности финансирования выбранного решения. *Пятый этап* предполагает составление плана мероприятий для осуществления выбранной инновационной стратегии.

Организация принятия решения — *шестой этап*, на котором осуществляют:

- конкретизацию заключений и выводов, сформулированных на высшем уровне руководства;

- доведение положений решения до всех уровней управления;
- распределение функций;
- делегирование полномочий нижестоящим руководителям.

Создавая, внедряя и продвигая радикальные новшества, определяющие технологический прогресс, *институт инновационного менеджмента* укрепляет и расширяет свое влияние. Принципиальные научные и технологические новшества, формирующие становление новой модели экономического роста, являются объектом стратегического менеджмента, тогда как социально-организационные новшества и производственная среда, определяя пути альтернативного развития в рамках уже сложившейся технологической и технико-экономической парадигмы, составляют объект функционального менеджмента. Тактику поведения хозяйствующего субъекта в условиях рынка диктуют такие краткосрочные стимулы, как цена и прибыль, но *стратегия инновационного менеджмента* связана с *долгосрочными стимулами* экономического развития и созданием новой модели экономического роста. Инновационная деятельность состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание. Соединяясь воедино, научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционно-финансовые, коммерческие и производственные мероприятия подчинены одной главной цели — созданию новшества. Поэтому инновационную деятельность нельзя свести ни к одной из ее составляющих; она характеризуется фронтальностью, высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Подобные характерные особенности инновационной деятельности могут быть не только объектами специального изучения, но и успешно использоваться для осуществления специфических инвестиционных, финансовых и коммерческих методов и форм предпринимательства.

В условиях глобализации мирового рынка и постоянно обостряющейся конкуренции во всех его сегментах, проблема динамичного развития

отечественной экономики является залогом устойчивости государства, определяющего его безопасность и уровень жизни населения. В то же время нельзя не учитывать происходящие в мире структурные экономические изменения. В настоящее время основой конкурентоспособности и развития является научно-технический прогресс и интеллектуализация основных факторов производства; в развитых странах сегодня на долю содержащей новые знания продукции приходится до 100% прироста валового внутреннего продукта, а темп роста рынка интеллектуальной собственности в 3-4 раза превышает темпы роста традиционных рынков товаров и услуг. Таким образом, мир вступил в эпоху «интеллектуальной» экономики, где основным источником благосостояния и непосредственной производительной силой становятся творческие достижения людей.

Одним из основных инструментов реализации этих задач является развитие инновационной системе стратегического корпоративного управления в сфере промышленных предприятий.

Перед российской экономикой стоят масштабные, сложные и разноплановые задачи. Это экономический рост, прогрессивные структурные изменения в экономике, уменьшение зависимости от мировой конъюнктуры, подготовка к полномасштабной конкуренции с учетом предстоящего вступления в ВТО.

На современном этапе в сложившихся условиях главная угроза национальной безопасности России находится во внутренней сфере и определяется внутренними проблемами страны в основном экономического, социального, медико-географического характера.

Исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на овладении новыми методами и навыками в области корпоративного управления, с помощью которого организация может оценить свое реальное положение в контексте возникающих рыночных проблем и сформулировать направления предстоящей работы, позволяющей добиться положительных результатов, учитывая то, что сектор промышленных предприятий является социально

значимым в масштабах страны и будет поддерживаться государством независимо от темпов экономического развития страны.

В связи с возрастанием роли и значения сферы промышленных предприятий повышается актуальность задачи его регулирования, которую можно решить, развивая систему корпоративного управления.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аристов О.В. Управление качеством. М.:Инфра-М, 2007.
2. Афонин И.В.Инновационный менеджмент и экономическая оценка реальных инвестиций. М.: Гардарики, 2006.
3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
5. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2005.
6. Баранчеев В.П. Управление знаниями в инновационной сфере. М.: Благовест-В, 2007.
7. Брэдик У. Менеджмент в организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1997.
8. Батчиков С., Петров Ю. Корпоративный сектор в переходной российской экономике. — М.: Российский экономический журнал, №8, 1997.
9. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В.Операционный менеджмент. М: Маркет ДС, 2007.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. :Экономистъ, 2008.