

К ВОПРОСУ О ПРЕДПОСЫЛКАХ ПРИМЕНЕНИЯ ПОДХОДОВ К ФОРМИРОВАНИЮ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

© 2011 И.Ф. Салихов

кандидат экономических наук

Казанский государственный технологический университет

E-mail: irek777@inbox.ru

Рассматриваются актуальные вопросы формирования инновационной стратегии предприятия на основе различных подходов (корпоративное планирование; итеративное планирование; интуитивное планирование; хаотическое планирование).

Отдельное внимание уделяется вопросу систематизации предпосылок применения подходов к формированию инновационной стратегии предприятия.

Ключевые слова: предпосылки, инновационная стратегия, подходы к формированию, предприятие.

В теории стратегического управления можно выделить несколько устоявшихся подходов к формированию инновационной стратегии предприятия (рис. 1).

различных стадий. Стратегическое планирование в рамках данного подхода основывается лишь на заинтересованностях топ-менеджмента предприятия, которые в дальнейшем реализуются менедж-

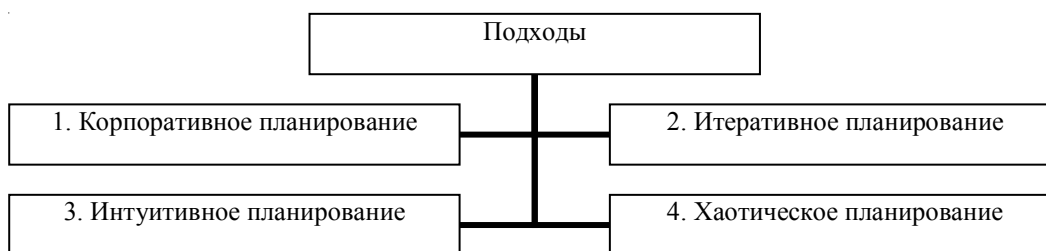


Рис. 1. Подходы к формированию инновационной стратегии предприятия

Одним из первых подходов к формированию инновационной стратегии предприятия являлось корпоративное планирование (corporate planning), основными сторонниками которого были такие исследователи, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др.¹ Суть данного подхода - определение логических директив об организации рассматриваемого процесса, который представлялся как линейно-последовательная процедура принятия решений, задействовавшая высшее руководство в поиск по использованию всей необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей инновационного развития предприятия.

Подход к формированию инновационной стратегии предприятия на основе корпоративного планирования в авторской интерпретации приведен на рис. 2.

Из рис. 2 можно увидеть, что главная концепция данного подхода заключается в достижении определенного уровня рациональности в выборе инновационной стратегии предприятия на основе прохождения последовательной цепочки

менеджментом среднего звена, низовым менеджментом и совокупностью исполнителей.

Выявленными нами предпосылками применения первого подхода к формированию инновационной стратегии предприятия являются:

- малый и средний масштаб и низкий уровень диверсификации деятельности предприятия;
- низкий уровень квалификации менеджмента и персонала предприятия в инновационной сфере;
- низкий уровень инновационного развития предприятия;
- высокая централизация бюджета инновационного развития предприятия;
- высокая степень участия руководства предприятия в инновационной деятельности.

Подход к формированию инновационной стратегии предприятия на основе итеративного планирования в авторской интерпретации приведен на рис. 3.

Второй из рассмотренных нами подходов к формированию инновационной стратегии предприятия основывается на механизме дифферен-

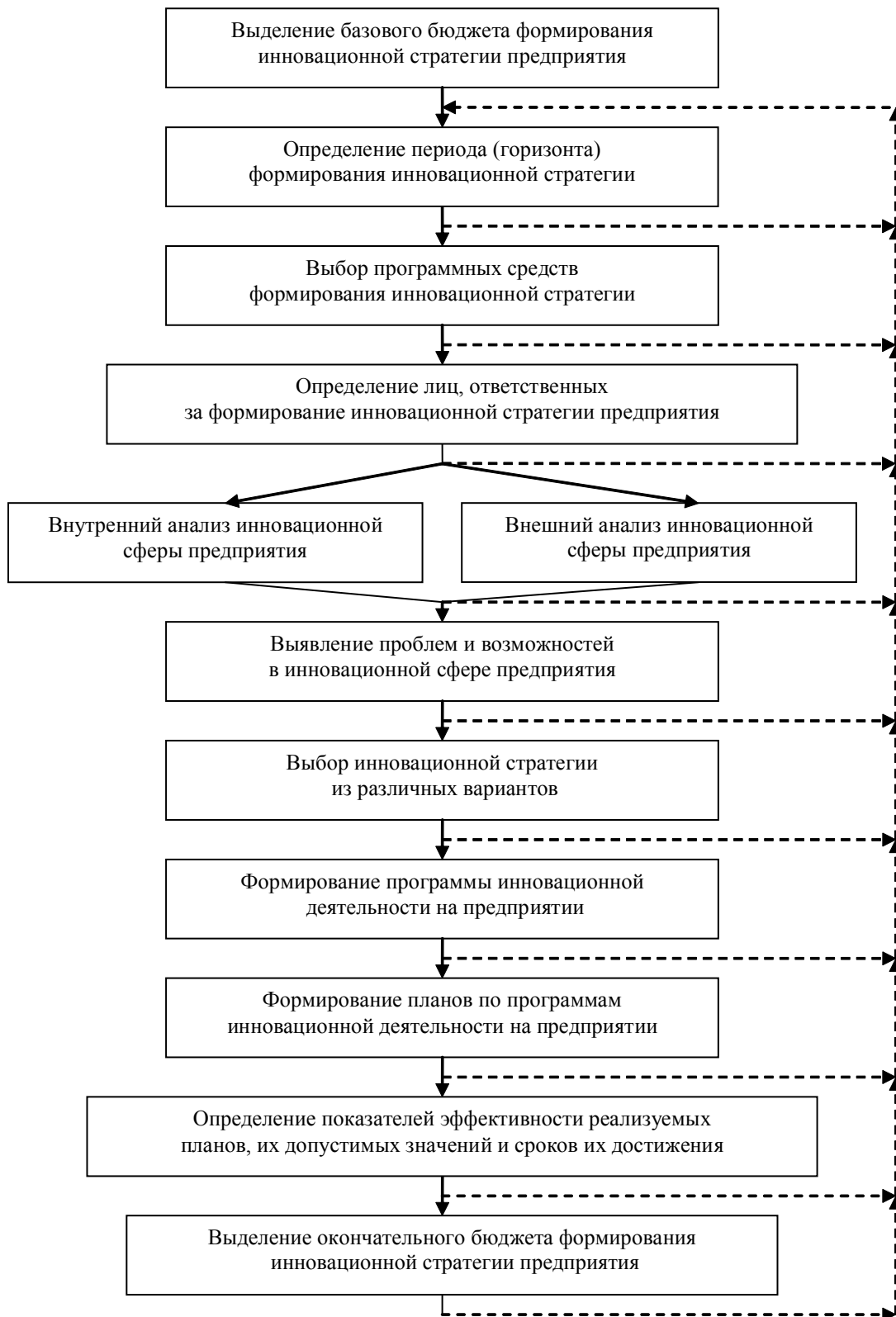


Рис. 2. Подход к формированию инновационной стратегии предприятия на основе корпоративного планирования (авторская интерпретация)

цирования всех выполняемых операций по совокупности подразделений предприятия (финансовый отдел, отдел производства, труда и управле-

ния персоналом и пр.), каждое из которых отвечает за определенный элемент инновационной стратегии на основе прохождения следующих

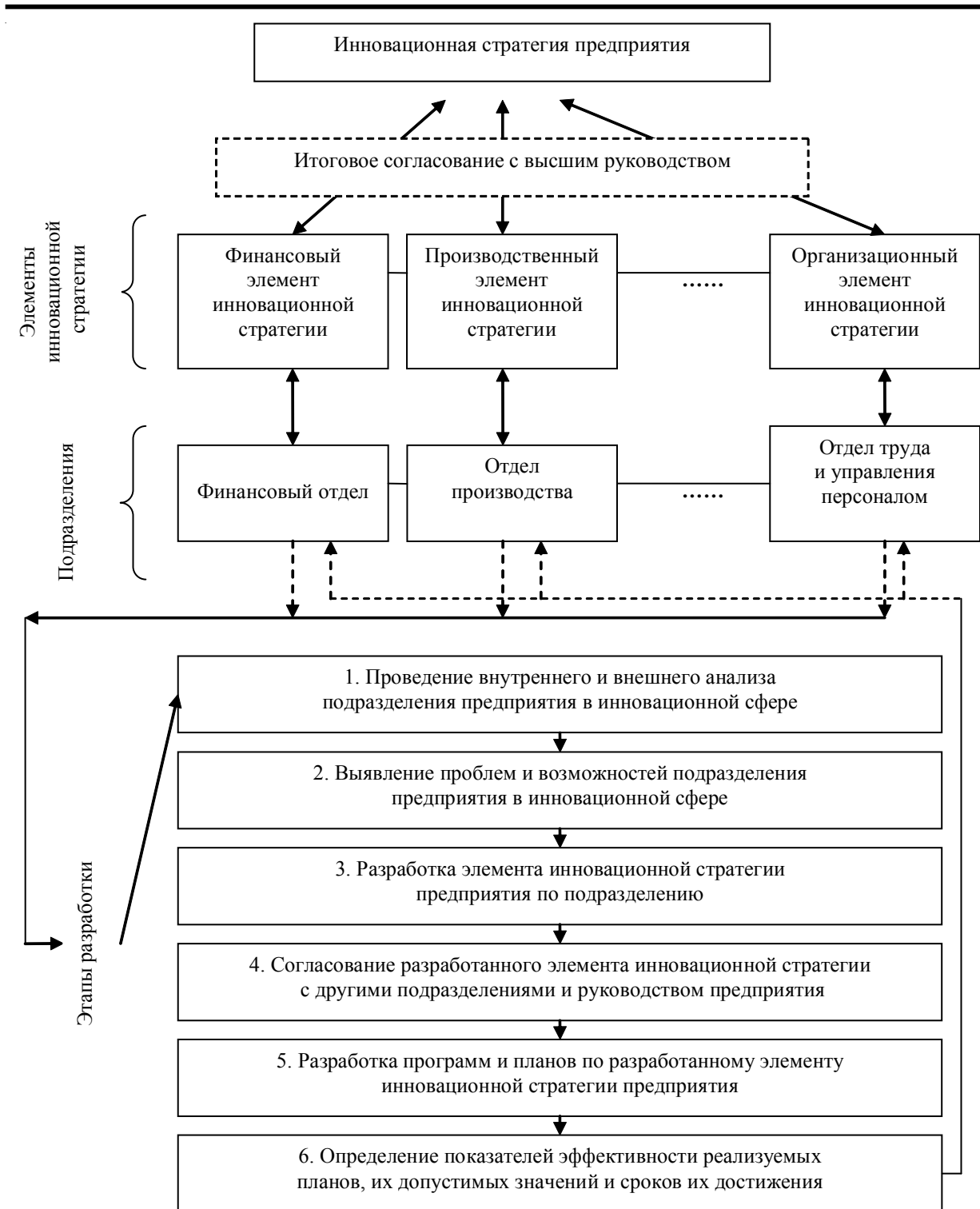


Рис. 3. Подход к формированию иновационной стратегии предприятия на основе итеративного планирования (авторская интерпретация)

этапов: проведение внутреннего и внешнего анализа подразделения предприятия в иновационной сфере; выявление проблем и возможностей подразделения предприятия в иновационной сфере; разработка элемента иновационной стратегии предприятия по подразделению и др.

В данном подходе топ-менеджмент является лишь организатором процесса формирования иновационной стратегии, объединяя усилия и компетенции различных структурных подразделений предприятия в итеративном режиме. В обязанности высшего руководства здесь также входит ито-

говое согласование уже разработанных инновационных планов, при этом критерии эффективности по каждому подразделению предприятия могут существенно отличаться как по виду (экономические, социальные, технологические т.д.), так и по нормативным значениям.

Отдельно подчеркнем, что в рамках второго подхода к формированию инновационной стратегии не предусматривается выделение отдельного бюджета на инновационную деятельность, так как он уже заложен в бюджеты соответствующих подразделений предприятия. Руководители подразделений предприятия самостоятельно выбирают программные продукты формирования инновационной стратегии и специалистов, ответственных за данный процесс.

Выявленными нами предпосылками применения второго подхода к формированию инновационной стратегии предприятия являются:

- существенный масштаб деятельности и средний или высокий уровень диверсификации деятельности предприятия;
- высокий уровень квалификации менеджмента и персонала предприятия в инновационной сфере;
- средний уровень инновационного развития предприятия;
- средняя централизация бюджета инновационного развития предприятия;
- средняя степень участия руководства предприятия в инновационной деятельности.

Интуитивное планирование (*muddling through*)² можно рассмотреть как третий подход к форми-

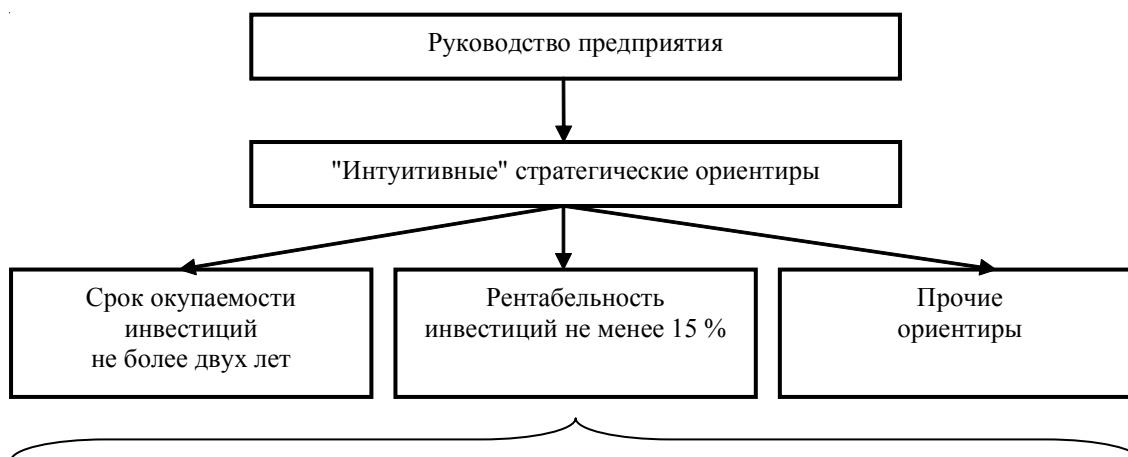
рованию инновационной стратегии предприятия (рис. 4), который отличается от итеративного планирования по следующим моментам: инновационная стратегия не подразделяется на отдельные элементы; ответственность за разработку элементов инновационной стратегии не несет конкретное подразделение предприятия; этапы разработки инновационной стратегии и ее элементов не регламентированы высшим руководством; функции высшего руководства сводятся к установлению стратегических ориентиров, которые обеспечивают устойчивое продвижение предприятия на рынке.

Основной акцент интуитивного подхода к формированию инновационной стратегии предприятия - саморегулирование действий подразделений по всем текущим вопросам, за исключением стратегических ориентиров.

Назовем выявленные нами предпосылки применения третьего подхода к формированию инновационной стратегии предприятия:

- высокий уровень квалификации менеджмента и персонала предприятия в инновационной сфере;
- высокий уровень инновационного развития предприятия;
- низкая централизация бюджета инновационного развития предприятия;
- низкая степень участия руководства предприятия в инновационной деятельности.

Четвертый подход к формированию инновационной стратегии предприятия основывается на хаотическом планировании (*garbade can*)³. На наш взгляд, данная позиция противопоставляется реаль-



Этапы разработки элементов инновационной стратегии руководством предприятия не регламентируются

Рис. 4. Подход к формированию инновационной стратегии предприятия на основе интуитивного планирования (авторская интерпретация)

Свод предпосылок применения различных подходов к формированию инновационной стратегии предприятия

Предпосылка	Подходы			
	Корпоративное планирование	Итеративное планирование	Интуитивное планирование	Хаотическое планирование
Масштаб деятельности предприятия	Малые, средние	Крупные	Любые	Любые
Степень диверсификации деятельности	Низкая	Средняя, высокая	Любая	Любая
Уровень квалификации менеджмента в инновационной сфере	Низкий, средний	Высокий	Высокий	Максимальный
Уровень квалификации персонала в инновационной сфере	Низкий, средний	Высокий	Высокий	Максимальный
Уровень инновационного развития предприятия	Низкий	Средний	Высокий	Максимальный
Централизация бюджета инновационного развития	Высокая	Средняя	Низкая	Минимальная
Степень участия руководства предприятия	Высокая	Средняя	Низкая	Минимальная

ному корпоративному планированию в сфере инноваций и не учитывает преимуществ организации процесса, характерного для итеративного планирования. Она показывает, что люди сначала действуют, а затем думают, т.е. стратегическое планирование на предприятии в сфере инноваций полностью отсутствует или существует в латентных формах, не проявляющих себя при обычных условиях.

Назовем выявленные нами предпосылки применения четвертого подхода к формированию инновационной стратегии предприятия:

- максимальный уровень квалификации менеджмента и персонала предприятия в инновационной сфере;
- максимальный уровень инновационного развития предприятия;
- минимальная централизация бюджета инновационного развития предприятия;
- минимальная степень участия руководства предприятия в инновационной деятельности.

Основной акцент хаотического подхода к формированию инновационной стратегии предприятия - полное саморегулирование в инновационной сфере.

Свод предпосылок применения различных подходов к формированию инновационной стратегии предприятия приведен в таблице.

В целом, можно сделать вывод, что различают следующие устоявшиеся подходы к формированию инновационной стратегии предприятия:

- корпоративное планирование (построено по принципу жесткой централизации вертикали управления от высшего руководства к низшим уровням иерархии управления, функционирующего строго по определенным им свыше траекториям);

- итеративное планирование (высшее руководство играет роль системного администратора процесса, интегрирующего в единое целое частные элементы инновационной стратегии, которые генерируются в различных структурных подразделениях предприятия);

- интуитивное планирование (основано на опыте и интуиции высшего руководства, создающего стратегические ориентиры деятельности предприятия в инновационной сфере);

- хаотическое планирование (решения по стратегическому выбору в сфере инноваций на предприятии являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, которые возникают независимо друг от друга).

¹ См.: Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебник. М., 2010; Антропов М.С., Бринза Б.В. Разработка инновационной стратегии: барьеры, стратегические угрозы и средства их преодоления // Стратегический менеджмент. 2008. № 4. С. 244-254; Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник. СПб., 2007.

² Петров А.Н. Указ. соч.

³ Там же.