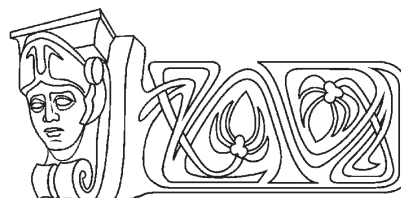


СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МЕБЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. В. Сухоруков

докторант кафедры «Прикладная экономика и управление инновациями»,
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.
E-mail: alex@marqa.ru



Введение. В ряде теоретических работ и передовой практикой доказано, что эффективность инновационного развития промышленных предприятий (в том числе и мебельных) во многом зависит от того, насколько управление таким развитием синтезировано со стратегическим менеджментом, взаимодействует с его системой. Это обусловливается тем, что в современных условиях инновации должны определять в первую очередь стратегическое направление развития предприятия.

Теоретический анализ. К настоящему времени в целом ряде работ показан механизм интеграции инновационного и стратегического менеджмента, описаны инновационные стратегии предприятий, их взаимосвязь с другими стратегиями, описаны элементы системы управления инновационным развитием и соответствующего механизма управления. Системный подход к управлению инновационным развитием предприятия, являющийся одним из ключевых, предполагает в том числе и формирование целостной системы управления, включающей как стратегический, так и оперативный контуры и основанной на методологии управления инновационным развитием. **Результаты.** В результате проведенного исследования сделан определенный вклад в формирование целостного научного представления о системе управления инновационным развитием предприятия мебельной промышленности. Выработанный подход позволяет системно организовать стратегическое управление инновационным развитием промышленного предприятия.

Ключевые слова: предприятие, мебельная промышленность, инновационное развитие, управление инновационным развитием, система управления, механизм управления, стратегическое управление, стратегии, компетенции.

Введение

В ряде теоретических работ и передовой практикой доказано, что эффективность инновационного развития промышленных предприятий (в том числе и мебельных) во многом зависит от того, насколько управление таким развитием синтезировано со стратегическим менеджментом, взаимодействует с его системой.

Это обусловливается тем, что в современных условиях инновации должны определять в первую очередь стратегическое направление развития предприятия. В процессе корпоративной стратегии должны формироваться стратегические цели инновационного развития, определяться его концепция и стратегии. Все это возможно только в рамках целостной системы управления инновационным развитием, включающей как стратегический, так и оперативный контуры. В настоящей статье рассмотрена система стратегического управления инновационным развитием, поскольку до настоящего времени в научной литературе эта проблема остается недостаточно изученной.

Теоретический анализ

В настоящее время существует целый ряд работ, отражающих те или иные аспекты системы управления инновационным развитием (деятельностью) предприятия. Рассмотрим основные из них. О. В. Никулина в своей работе [1] в соответствии с системным подходом к управлению инновационным развитием промышленного предприятия рассматривает систему управления инновационной деятельностью предприятия в виде совокупности двух подсистем: управляющей (субъект управления – коллектив специалистов-менеджеров) и управляемой (объект управления – инновации, инновационный процесс и экономические отношения, возникающие между субъектами инновационной деятельности). В целом соглашаясь с таким подходом, отметим, что система управления должна включать соответствующий управленческий механизм. О. Л. Перерва считает, что системой управления инновационной



деятельностью предприятия является упорядоченная совокупность пяти групп элементов организации:

- функций управления;
- организационной структуры;
- методов управления;
- информации;
- технических средств управления [2, с. 37].

Отметим, что выше перечислены отдельные элементы механизма управления, не исчерпывающие их полной совокупности. Д. А. Новиков и А. А. Иващенко в качестве элементов системы управления инновационной деятельностью предприятия рассматривают:

- процесс достижения цели инновационной деятельности;
- единство управления, взаимосвязь всех его функций;
- формирование оптимальных состава и структуры ресурсов инновационной деятельности, выявление важнейших взаимодействий;
- использование результатов анализа закономерностей и тенденций развития инновационной деятельности;
- определение сути и взаимодействия механизмов отбора преобладающих в развитии инновационной деятельности факторов при переходе от одной ступени к другой [3].

Следует заметить, что это скорее принципы формирования системы управления, чем ее элементы.

Обобщая вышеизложенное, будем понимать под системой управления инновационным развитием предприятия целостную совокупность субъекта управления (управляющей подсистемы), механизма управления, обеспечивающего передачу управленческого воздействия, и объекта управления (управляемую подсистему), замкнутую контуром обратной связи, основанную на методологии управления инновационным развитием. Поскольку в статье речь идет о системе стратегического управления инновационным развитием предприятия (ССУИРП), то в качестве субъекта управления выступает топ-менеджмент предприятия, принимающий стратегические решения, а в качестве объекта управления – инновационные процессы, их участники, организационно-экономические отношения между ними. В качестве механизма управления ССУИРП выступает стратегический блок общего механизма управления инновационным развитием, представляющий собой совокупность методов, инструментов, рычагов управления инновационным развитием и всех видов обеспечения, призванный обеспечить полноценную реализацию поставленных целей и задач инновационного развития предприятия.

Говоря о составе вышеуказанного механизма, следует обратить внимание на следующее. Как уже говорилось выше, он должен опираться на методологию управления инновационным развитием, являясь одновременно ее элементом. Принципы и направления инновационного развития определяются концепцией инновационного развития предприятия, также являющуюся одним из ключевых элементов методологии. Цели и задачи инновационного развития определяются соответствующей стратегией.

Соответственно, состав блоков управленческого механизма ССУИРП, по мнению автора статьи, должен включать: проектирование организационной структуры инновационного развития, которая должна органично встраиваться в организационную структуру предприятия в целом и обеспечивать координацию деятельности всех подразделений и управленческих звеньев предприятия в сфере инновационного развития; модели и алгоритмы формирования инновационных стратегий; методы стратегического управления инновационным развитием (стратегический маркетинг, методы стратегического планирования, моделирование долгосрочного инновационного развития, методы стратегического анализа инновационной деятельности и т.д.); инструменты стратегического управления инновационным развитием (показатели инновационного потенциала, показатели эффективности долгосрочного инновационного развития и т.д.); законодательно-правовое, информационное, методическое, кадровое, финансовое, материально-техническое обеспечение (в части, касающейся стратегического управления).

В рамках характеристики ССУИРП подробнее хотелось бы остановиться на недостаточно освещенном в литературе моменте, касающемся обеспечения взаимосвязи инновационных и маркетинговых конкурентных стратегий предприятий. По нашему мнению, такая взаимосвязь должна базироваться на организационных способностях (компетенциях) в сфере инноваций, обеспечивающих определенный уровень конкурентоспособности и ценность продукта для потребителя. Именно компетенции как синтез взаимосвязанных знаний и способностей предприятия в конкретной функциональной области являются источником формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Положения концепции ключевых компетенций изложены в трудах Г. Хамела и К. Прахалада, исследовавших сущность компетенции как стратегического ресурса предприятия, а также выделивших характерные признаки ключевой компетенции [4].

Принято различать стандартные и ключевые компетенции. К стандартным относят ком-



петенции, позволяющие предприятию решать достаточно типовые для конкретного сегмента рынка задачи, осуществлять бизнес-процессы на уровне, определенном в качестве стандартного.

В отличие от стандартных, ключевые компетенции являются отличительными, базовыми и уникальными. Наличие ключевых компетенций позволяет предприятию решать управленческие задачи более высокого уровня сложности, тем самым устанавливая новый стандарт деятельности на рынке и обеспечивая обладателю *конкурентное преимущество*. Поэтому ключевой называется компетенция высшего порядка, участвующая в создании дополнительной потребительской стоимости, являющаяся коллективным знанием, позволяющим организовывать другие компетенции и способности и интегрировать их использование. Таким образом, синергетическая природа ключевой компетенции проявляется именно в дополнительной потребительской стоимости продукции. Такие свойства ключевой компетенции описываются К. Прахаладом и Г. Хамелом. Они отмечают, что ключевая компетенция обладает тремя основными свойствами: во-первых, она дает потенциальный доступ к широкому спектру рынков, во-вторых, добавляет значительную потребительскую стоимость конечному продукту, воспринимаемую покупателем, в-третьих, требуются большие затраты и усилия для того, чтобы скопировать ключевую компетенцию конкурента [4].

Среди всех возможных ключевых компетенций определяющее значение в условиях турбулентного внешнего окружения предприятий приобретают компетенции в инновационной сфере (способность быстро выводить на рынок новые продукты, адаптировать технологию к изменениям потребительского спроса, разрабатывать инновации и внедрять их в производство быстрее конкурентов и пр.). Они позволяют предприятию обеспечить долгосрочное превосходство над конкурентами, поскольку создают дополнительные рыночные барьеры. Именно инновационно ориентированная конкурентная стратегия наилучшим образом защищает предприятие от воздействия на него всех пяти сил конкуренции (конкурентов, потенциальных конкурентов, товаров-заменителей, поставщиков, потребителей).

Содержание конкурентных и инновационных стратегий напрямую зависит от отраслевых особенностей предприятия. Мебельная промышленность относится к низкотехнологичным производствам (в соответствии с классификацией НИУ ВШЭ). Удельный вес инновационной продукции в 2011 г. составил 4,5%, в то время как в

среднем по промышленности России – 6,1% [5]. Однако динамика инновационного развития отрасли существенно выше среднего уровня. Так, если в мебельной отрасли объем инновационной продукции в 2011 г., по сравнению с 2010 г., вырос в 3,3 раза, то по российской промышленности в целом он увеличился только на 58%. Та же тенденция прослеживается относительно затрат на все виды инноваций: в мебельной отрасли их рост составил 4,4 раза в стоимостном выражении, в среднем по промышленности – 1,3 раза. Совокупный уровень инновационной активности мебельных предприятий также превышает среднероссийский уровень (12,2% против 11,1% в 2011 г.) (табл. 1).

Чтобы оценить эффективность инновационной деятельности мебельных предприятий, используем показатель отдачи затрат на инновации (соотношение выручки от производства инновационной продукции к затратам на инновации). Расчеты показывают, что эффективность инновационной деятельности в мебельной промышленности значительно выше, чем в среднем по промышленности (в 2010 г. – в 2,7 раза, в 2011 г. – в 1,7 раза). Однако если в целом по промышленным предприятиям России наблюдается рост экономической эффективности инновационной деятельности, то в мебельной отрасли за анализируемый период имеет место снижение экономической отдачи от инновационных затрат: выпуск инновационной продукции на 1 руб. затрат в 2011 г. уменьшился на 24,8%.

При исследовании взаимосвязи конкурентных и инновационных стратегий предприятий мебельной промышленности будем исходить из классификации инноваций, принятой в официальной статистике, – технологические (которые, в свою очередь, делятся на продуктовые и процессные), маркетинговые, организационные.

Что касается типологии стратегий конкурентного поведения, то в науке и практике стратегического планирования и управления существует определенное разнообразие подходов к классификации конкурентных стратегий. Наиболее распространенными и популярными выступают классификации конкурентных стратегий американского ученого Майкла Портера, общепризнанного лидера в области исследований конкуренции, американского ученого-маркетолога Филиппа Котлера, российского исследователя конкуренции и конкурентных отношений Александра Юданова, а также директоров Института стратегии голубого океана INSEAD и авторов одноименного бизнес-бестселлера У. Чан Кима и Рене Моборн. Их содержание представлено в табл. 2.



Таблица 1

Индикаторы инновационной деятельности предприятий мебельной промышленности России в 2010–2011 гг. [5]

Показатели	2010	2011	2011–2010, %
Совокупный уровень инновационной активности предприятий, %	11,0	12,2	110,9
Объем инновационной продукции:			
– млн руб.	2413,4	7958,1	в 3,3 раза
– % от общего объема продукции	1,7	4,5	в 2,6 раза
Затраты на технологические, организационные и маркетинговые инновации:			
– млн руб.	276,9	1213,3	в 4,4 раза
– %	0,1	0,3	в 3 р.
Производство инновационной продукции на 1 руб. затрат на инновации, руб.	8,72	6,56	75,2
Справочно: по промышленности в целом	3,27	3,89	118,9
Структура затрат на инновации, %:			
– технологические, из них:	94,6	69,9	73,9
а) продуктовые	54,3	43,4	79,9
б) процессные	40,3	26,5	65,8
– организационные	1,1	0,3	27,3
– маркетинговые	4,3	29,8	в 6,9 раза
Удельный вес предприятий, осуществлявших инновации отдельных видов, %:			
– технологические	8,6	9,9	115,1
– организационные	2,9	2,8	96,6
– маркетинговые	2,9	3,3	113,8

Таблица 2

Теоретические подходы к типологии конкурентных стратегий

Автор концепции	Признак классификации	Виды конкурентных стратегий
М. Портер	Тип конкурентного преимущества	Стратегия лидерства в издержках Стратегия дифференциации Стратегия фокусирования на основе низких издержек Стратегия фокусирования на основе дифференциации
Ф. Котлер	Доля рынка	Стратегия лидера рынка Стратегия «бросающего вызов» Стратегия «следующего за лидером» Стратегия специалиста
А. Юданов	Тип стратегического поведения предприятия	Виолентная стратегия Пациентная стратегия Коммутантная стратегия Эксплерентная стратегия
У. Чан Ким, Р. Моборн	Тип конкуренции на рынке	Стратегия «алого океана» Стратегия «голубого океана»

Рассмотренные классификации стратегий конкуренции носят определенный элемент условности, поскольку в реальной практике конкурентной борьбы предприятия используют собственную уникальную комбинацию спосо-

бов конкурентного поведения, причем по мере развития компаний они трансформируются друг в друга и переплетаются в соответствии с требованиями текущей экономической ситуации [6, 7].



Исследование взаимосвязи конкурентных и инновационных стратегий предприятий мебельной промышленности, осуществленное на основе концепции стратегий конкуренции М. Портера, представлено в табл. 3.

Конкурентная стратегия лидерства в издержках нечасто реализуется мебельными

предприятиями, поскольку производимый в отрасли продукт не является стандартизированным и может быть дифференцирован по большому числу признаков. Как правило, лидеры в области издержек на рынке выступают в роли виолентов, вытесняющих конкурентов и максимально использующих эффект масштаба.

Таблица 3

Взаимосвязь конкурентных и инновационных стратегий предприятий мебельной промышленности

Базовые стратегии конкуренции	Доминирующие виды инноваций	Направления инновационного развития
Стратегия лидерства в издержках	Процесные инновации Управленческие инновации Организационные инновации	Использование уникальных технологий производства мебели Внедрение прогрессивного оборудования Внедрение систем менеджмента качества процесса производства Внедрение автоматизированных систем управления производством Совершенствование логистических процессов
Стратегия дифференциации	Продуктовые инновации Сервисные инновации Маркетинговые инновации	Развитие товаропроводящих сетей и брендинга Совершенствование дилерской сети Инновационные дизайнерские решения Эксклюзивная фурнитура Эргономичность Совершенствование системы обратной связи с потребителями Использование инновационных программных продуктов («ELARBIS-Vision»)
Стратегия фокусирования	Определяются конкурентными преимуществами в рамках выбранного сегмента (низкими издержками или дифференциацией)	

Однако сильные игроки мебельного рынка, так называемые национальные производители мебели, предпочитают оперировать в широком ассортиментном поле и использовать преимущества продуктовой и сервисной дифференциации (компании «Алмаз», «Лазурит», «Боровичи», «Дядьково», «ТриЯ»).

Тем не менее, если компания ведет бизнес в низшем ценовом сегменте, она стремится иметь самые низкие в отрасли затраты на производство и реализацию продукции, одновременно стараясь свести к минимуму разнообразие продукции. Традиционным подходом к сокращению расходов является анализ полной структуры затрат и отказ от наиболее трудоемких и наименее эффективных операций. К относительно новым стратегическим действиям в этой сфере можно отнести создание так называемых оболочечных (или пустотелых) корпораций, когда компания сосредоточивается только на тех видах деятельности, в которых обладает ключевыми компетенциями, а все остальные бизнес-процессы передаются специализированным фирмам на условиях аутсорсинга.

Инновационная деятельность потенциального лидера в издержках должна опираться на процесные инновации, а именно на технологические и управленческие. Именно такие ново-

введения позволят предприятию вести более эффективную работу по снижению затрат. При этом наиболее эффективным направлением инновационной деятельности выступает внедрение прогрессивного оборудования и новых технологий производства мебели. К сожалению, большинство технологий и инноваций, создаваемых в России, являются имитационными, копирующими зарубежные технологии. При этом импорт технологий в большинстве случаев запаздывает, т.е. их внедрение в России начинается гораздо позже, чем в иностранных компаниях.

Результаты

В результате проведенного в статье исследования определен состав системы стратегического управления инновационным развитием предприятия мебельной промышленности и стратегического блока управленческого механизма.

Показана взаимосвязь между инновационными и конкурентными маркетинговыми стратегиями предприятий мебельной промышленности. Рассмотрены преобладающие типы инноваций в соответствии с конкурентной стратегией предприятия.

Эффективное управление инновационным развитием мебельных предприятий (особенно



крупных, составляющих костяк отрасли) невозможно без формирования целостной системы управления и ее стратегического контура. Функционирование системы, в свою очередь, требует соответствующего управленческого механизма, в котором используются современные методы и инструменты управления, а также различные виды обеспечения. Принципиально важно, чтобы система была замкнута контуром обратной связи, что позволяет субъекту управления получать своевременную информацию о состоянии управляемой подсистемы, чтобы вносить своевременные коррективы в стратегические и оперативные решения в случае возникновения каких-либо отклонений.

Важную роль в формировании механизма играет обеспечение взаимосвязи инновационных и маркетинговых конкурентных стратегий предприятий. По нашему мнению, такая взаимосвязь должна базироваться на организационных способностях (компетенциях) в сфере инноваций, обеспечивающих определенный уровень конкурентоспособности и ценность продукта для потребителя. Именно компетенции как синтез взаимосвязанных знаний и способностей предприятия в конкретной функциональной области являются источником формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

The System of Strategic Management of Innovation Development of the Furniture Enterprises

A. V. Sukhorukov

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
77, Politechnicheskaya, Saratov, 410054, Russia
E-mail: alex@marya.ru

Introduction. Some theoretical studies and best practices proven that the effectiveness of innovative development of industrial enterprises (including furniture) largely depends on how the management of such development is synthesized with the strategic management, it interacts with the system. This is due to the fact that in modern conditions first of all innovations must determine the strategic direction of the company. **Theoretical analysis.** To the present time in a number of studies have shown the mechanism for the integration of innovation and strategic management, describes the innovative strategies of enterprises, their relationship with other strategies described elements of the system of management of innovative development and the associated control mechanism. A Systematic approach to the management of innovative development of the enterprise, which is one of the key involves including the establishment of an integrated management system that includes both strategic and operational circuits, and based on the methodology of management of innovative development. **Results.** In the study made some contribution to the formation of a comprehensive scientific understanding of the system of management of innovative development of the company the furniture industry. The developed approach allows us to systematically organize the strategic management of innovative development of industrial enterprises.

Key words: enterprise, furniture industry, innovation development, innovation development, control system, control mechanism, strategic management, strategy, competence.

References

1. Nikulina O. V. Sistemniy podkhod k upravleniyu innovatsionim razvitiem promishlennikh predpriyatiy [System approach to management of innovative development of the industrial enterprises]. *Sovremennye tehnologii upravleniya* [Modern control technology], 2012, no. 5(17), pp. 85–88.

Список литературы

1. Никулина О. В. Системный подход к управлению инновационным развитием промышленных предприятий // *Современные технологии управления*. 2012. № 5 (17). С. 85–88.
2. Перерва О. Л. Экономика и управление инновационными процессами на промышленном предприятии : теория, методология, практика. М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2005. 280 с.
3. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М. : КомКнига, 2006. 336 с.
4. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. 287 с.
5. Индикаторы инновационной деятельности : 2012 : стат. сб. М. : Высшая школа экономики, 2012. 472 с.
6. Дерунова Е. А., Фирсова А. А. Исследование потребительского поведения при выборе высокотехнологичных продуктов на региональном уровне // *Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2013. Т. 13, вып. 3 (1). С. 342–347.
7. Сухоруков А. В. Управление инновационным развитием в системе менеджмента промышленного предприятия // *Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2013. Т. 13, вып. 3 (2). С. 426–431.

2. Pererva O. L. *Ekonomika i upravlenie innovatsionnimi protsessami na promishlennom predpriyatii: teoriya, metodologiya, praktika* [Economics and management of innovation processes in industrial mpredpriyatii: theory, methodology, practice]. Moscow, Bauman MSTU Publ., 2005. 280 p.
3. Novikov D. A., Ivatschenko A. A. *Modeli i metody organizatsionnogo upravleniy innovatsionnym razvitiem*



- firmy* [Models and methods of organizational management of innovative development of the company]. Moscow, KomKniga Publ., 2006. 336 p.
4. Hamel G., Prahalad K. *Konkuriruya za buduyushee. Sozdanie rynkov zavtrashnego dnya* [Competing for the Future. Creating markets of tomorrow]. Moscow, ZAO «Olimp biznes», 2002. 287 p.
 5. *Indikatory innovatsionnoy deyatel'nosti: 2012* [Indicators of innovation: 2012]. Moscow, Higher School of Economics, 2012. 472 p.
 6. Derunova E. A., Firsova A. A. Issledovanie potrebitel'skogo povedeniia pri vybore vysokotekhnologichnykh produktov na regional'nom urovne [Research of consumer behavior at a choice of high-tech products at the regional level]. *Izv. Saratov Univ. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*. 2013. Vol. 13, iss. 3(1), pp. 342–347.
 7. Sukhorukov A. V. Upravlenie innovatsionnym razvitiem v sisteme menedzhmenta promyshlennogo predpriiatiia [Management of innovative development in the system of management of the industrial enterprise]. *Izv. Saratov Univ. New Ser. Ser. Economics. Management. Law*. 2013. Vol. 13, iss. 3(2), pp. 426–431.