

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра экономики и управления в строительном комплексе

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой доц., к.э.н.

_____/С.Б. Глоба/

« ____ » _____ 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование инновационной стратегии развития

промышленного предприятия

38.04.01 - «Экономика»

38.04.01.01 «Управление финансами производственных комплексов»

Научный руководитель _____ доц., канд. экон. наук, Н.М. Бутакова

Выпускник _____ Е.В. Дибина

Рецензент _____ доц., канд. техн. наук, В.П. Масловский

Красноярск 2017

Аннотация

В XXI веке одним из основных способов повышения конкурентоспособности российских предприятий становится внедрение инноваций, при этом для достижения максимальной эффективности деятельности предприятия инновационная деятельность должна носить системный характер и реализовываться с помощью инновационных стратегий.

Цель исследования заключается в развитии теоретических и методических подходов по формированию инновационной стратегии развития промышленного предприятия, отвечающей современным вызовам с точки зрения повышения ее эффективности и конкурентоспособности, а также дать экономическую оценку возможности её применения в практической деятельности конкретного предприятия.

В работе рассмотрены основные понятия инновационной стратегии, факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии, обобщен международный опыт и практика перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития.

По результатам проведенных исследований разработан алгоритм формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия, предложен метод реализации инновационной стратегии на основе сбалансированной системе показателей.

Данный алгоритм апробирован на примере ОАО «АБЗ». Реализация сформированной инновационной стратегии обеспечит устойчивое развитие предприятия и рост его конкурентоспособности на рынке посредством реализации активной инновационной политики.

Ключевые слова: инновации, инновационная стратегия, формирование инновационной стратегии, конкурентоспособность промышленного предприятия, система сбалансированных показателей.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
1.1 Сущность основных понятий инновационной стратегии	9
1.2 Факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии.....	23
1.3. Международный опыт и практика перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития.....	26
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРЕТЕГИИ РАЗВИТИЯ	36
2.1 Алгоритм формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия	36
2.2 Методы реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия.....	46
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ АЛГОРИТМА ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Асфальтобетонный завод»	Ошибка! Закладка не определена.
3.2 Методический подход к реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия ОАО «АБЗ» ..	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Формирование инновационной стратегии развития промышленного предприятия ОАО «АБЗ»	Ошибка! Закладка не определена.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	58

ВВЕДЕНИЕ

В XXI веке одним из основных способов повышения конкурентоспособности российских предприятий становится внедрение инноваций, при этом для достижения максимальной эффективности деятельности предприятия инновационная деятельность должна носить системный характер и реализовываться с помощью инновационных стратегий.

Отсутствие стратегии у предприятия затрудняет определение научных и технических приоритетов, путей их реализации, общих затрат на науку, а также их структуру, направления научно-технического развития, а значит, предприятиям нет возможности найти точные ориентиры своего инновационного развития. В современных научно-исследовательских работах теоретические положения и методические аспекты по формированию инновационных стратегий недостаточно проработаны.

Неполноценность проработки теоретических и методических аспектов формирования инновационных стратегий, выраженная в том, что не выявлен весь комплекс видов стратегии, факторов, принципов и методического инструментария ее разработки, требует последующего исследования. Данным обоснована актуальность темы исследования.

Вопросам стратегического управления, разработки стратегий инновационного развития хозяйствующих субъектов в целях обеспечения их устойчивого стратегического роста уделялось достаточное внимание как в прошлом, так и в современное время в трудах зарубежных и отечественных ученых. Среди зарубежных ученых выделяют труды Р. Акофф, И. Ансофф, У. Кинг, Д. Нортон, М. Портер, А. Томпсон, К. Фримен, Й. Шумпетер и многих других.

В отечественной экономической литературе среди ученых, занимавшихся исследованием проблем стратегического управления инновационного развития нашли отражение в работах А.А. Дынкина, Е.М. Ильинской, В.Л. Иноземцева, Э.Д. Уткина, Е.В. Фатхутдинова и др.

Вопросы влияния инновационной активности на процесс стратегического

развития и повышения конкурентоспособности предприятий применительно к рыночному способу хозяйствования нашли отражение в работах зарубежных ученых, заложивших основы теории нововведений в экономической науке: И. Ансоффа, Л. Водачек, П. Друкера, М. Портера, Б. Санто, Б. Твисса, М. Хучека, Й. Шумпетера, Э. Янча и других исследователей.

В отечественной экономической и научно-технической литературе проблемам управления инновациями посвящены работы Ю.П. Анискина, А.И. Аньчишкина, С.В. Валдайцева, С.Ю. Глазьева, С.Д. Ильенковой, Н.Д. Кондратьева, Г.А. Краюхина, К. Пузыни, Р.А. Фатхутдинова, Л.Ф. Шайбаковой и других авторов.

Значительный объём в указанных работах занимают теоретические вопросы, посвященные формированию инновационных стратегий, как в масштабах экономики, так и на уровне предприятий, но вместе с тем не получили достаточной разработки практические вопросы, связанные с разработкой инновационной стратегии предприятия, выработкой механизма формирования и реализации инновационного стратегического развития на промышленном предприятии, что и предопределило выбор цели и задач диссертационного исследования.

Цель исследования заключается в развитии теоретических и методических подходов по формированию инновационной стратегии развития промышленного предприятия, отвечающей современным вызовам с точки зрения повышения ее эффективности и конкурентоспособности, а также дать экономическую оценку возможности её применения в практической деятельности конкретного предприятия.

Поставленная цель достигается посредством решения ряда взаимосвязанных задач исследования:

- 1) Рассмотрение теоретических основ инноваций, теоретических и методических основ инновационной стратегии;

2) Разработка алгоритма формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия и предложение методических рекомендаций с целью обеспечения этого процесса;

3) Формирование и апробирование инновационной стратегии развития промышленного предприятия на примере ОАО «Асфальтобетонный завод».

Объектом исследования является инновационная деятельность промышленного предприятия и экономические процессы формирования инновационных стратегий развития.

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, складывающиеся в процессе формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили концептуальные положения фундаментальных и прикладных научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области теории финансов, стратегического планирования и управления инновационным развитием производственных предприятий, законодательные акты и постановления Правительства РФ по вопросам инновационного развития хозяйствующих субъектов, официальные сайты законодательных и исполнительных органов власти.

В основу исследования положен системный подход к изучаемым экономическим явлениям. Круг поставленных задач определил необходимость применения следующих методов: монографического, абстрактно-логического, графического, аналитического, экономико-статистического, анализа и синтеза.

К элементам научной новизны следует отнести следующее:

- уточнено понятие инновации;
 - дано определение инновационной стратегии промышленного предприятия;
 - разработан алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия, отражающий последовательный комплекс мероприятий для достижения поставленной стратегической цели.
- Предложен состав методического обеспечения процесса формирования и реа-

лизации инновационной стратегии развития промышленного предприятия и в рамках разработанного алгоритма;

- предложен методический подход к реализации инновационной стратегии на основе системы показателей инновационной деятельности, позволяющий осуществлять постоянный контроль за достижением поставленных стратегических целей;

- сформулирована и апробирована инновационная стратегия развития ОАО «АБЗ» на 2017-2019 гг.

Информационно-эмпирическая база исследования представлена нормативными материалами, официальной информацией органов Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Департамента градостроительства Красноярского края, нормативно-справочными материалами, аналитическими данными отечественной и зарубежной справочной и научной литературы, годовыми отчетами и документами первичного бухгалтерского учета производственных организаций, а также авторскими расчетами.

Теоретическая и практическая значимость работы. Выводы и обобщения, сделанные в работе, позволяют уточнить существующие научные представления об инновационной стратегии, расширить методический аппарат, используемый для формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия.

Апробация результатов работы. Методические разработки апробированы и приняты к реализации в практической деятельности ООО «АБЗ» при формировании инновационной стратегии развития, обеспечивающей повышение конкурентоспособности промышленного предприятия, что документально подтверждено актом о внедрении, прилагаемого к диссертации.

Основные положения работы докладывались и обсуждались на Международной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспектив-2016», посвящённый Году образования в Содружестве Независимых Государств (Красноярск, 15-25 апреля 2016 г.), XXII межрегиональной научно-

практической конференции студентов и аспирантов экономических специальностей (Красноярск 22 апреля 2016 г.).

Структура работы и ее объем. Структура и содержание работы обусловлены логикой, целью и задачами проведенного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Основной текст изложен на страницах, включая рисунки, таблицы.

В первой главе «Теоретические основы формирования инновационной стратегии предприятия» рассмотрены понятия и классификации инноваций и инновационных стратегий; обобщены факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии; изучен международный опыт и практика перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития.

Во второй главе «Методические аспекты реализации инновационной стратегии развития» определены приоритетные направления перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития; разработан алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития; предложены методические рекомендации по обеспечению процесса формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия в рамках разработанного алгоритма.

В третьей главе «Формирование инновационной стратегии развития промышленного предприятия» сформирована и апробирована инновационная стратегия развития на промышленном предприятии; оценен эффект от реализации мероприятий.

В заключении приведены основные результаты работы, а также намечены некоторые направления дальнейшего исследования по рассматриваемой в диссертации проблеме.

Практическая значимость определяется тем, что предложения и разработки автора могут быть применены при формировании инновационной стратегии предприятий в целях обеспечения их конкурентного преимущества, а также их можно использовать при изучении финансовых дисциплин.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность основных понятий инновационной стратегии

В большинстве стран мира ключевыми факторами, определяющими направления развития предприятия, являются увеличение экономической роли инноваций и инновационной деятельности. Российская экономика так же ставит перед собой задачу перехода на инновационный путь развития [20]. Безусловно, достижение этой задачи значительно зависит от инновационной деятельности российских промышленных предприятий. Государство вводит различные методы стимулирования, поддержки для создания благоприятного экономического климата для предприятий, занимающихся инновационной деятельностью.

По данным официальной статистики в 2015 лишь 9,9% предприятий (удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации) осуществляют инновационную деятельность в России, в то время как мире этот процент варьируется от 20,7% до 66,9%, данные представлены на рисунке 1 [1].

Таким образом, российские предприятия не смогут преодолеть свое технологическое отставание и стать конкурентоспособными на отечественном, мировом рынке до тех пор, пока не будут сформированы стратегии управления, основанные на инновациях [26].

Для дальнейшего исследования проблемы перехода российских предприятий на инновационный путь развития следует рассмотреть теоретические аспекты инноваций.

Инновации - широкое понятие, которое охватывает большой диапазон действий и процессов: рынки, предпринимательство, сети и конкуренция, а также навыки организации, креативность и передача знаний.

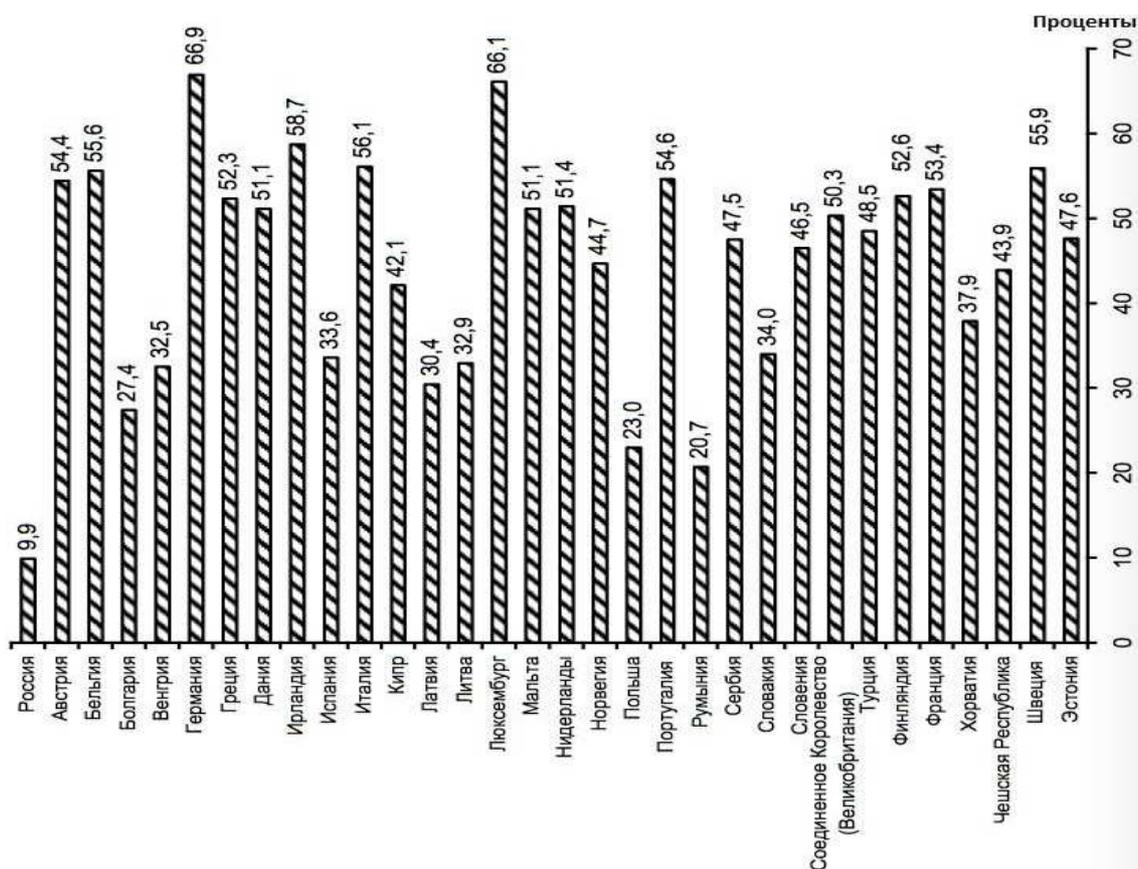


Рисунок 1 – Совокупный уровень инновационной активности организаций (2015 год)

В современной литературе насчитывается сотни определений инноваций, но впервые понятие инновации появилось в 30-е годы XX века И. Шумпетер, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности [10].

Б. Твисс характеризует понятие инновация как процесс передачи научного или технического знания непосредственно в сферу нужд потребителя; продукт при этом превращается лишь в носителя технологии, и форма, которую он принимает, определяется только после увязки самой технологии и удовлетворяемой потребности [3].

И.Н. Молчанов в своей книге «Инновационный процесс» рассматривает инновацию как результат научного труда, направленный на совершенствование общественной практики и предназначенный для непосредственной реализации

в общественном производстве [47]. Л.М. Гохберг утверждал, что инновация есть конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного внедренного продукта, технологического процесса, либо новый подход к социальным услугам [22].

Ю. В. Яковец под инновацией понимал качественные изменения в производстве относящиеся к технике, технологии, к организации и управления производством [84].

Из приведенных определений следует, что существуют принципиально разнообразные трактовки понятия инновация. В зависимости от аспектов исследования инновации рассматриваются, как система, процесс, изменение, результат. Тем не менее, несмотря на разнообразное применение понятия инновация, основой всех определений составляют новизна, применимость в любой сфере, социальная и экономическая эффективность, результативность, востребованность в производстве и применимость. Проанализировав вышесказанную информацию, нами сформулировано понятие инновация – это внедренное новшество в какой-либо сфере деятельности с целью обеспечения роста эффективности действующей системы.

Под понятием новшество следует понимать потенциальную инновацию, новое решение до его коммерциализации, которое может быть оформлено в виде изобретений, патентов, товарных знаков, открытий и пр. Понятие коммерциализация трактуется как практическое использование новшества, сопровождающееся его выходом на рынок [7].

По нашему мнению, можно дать три определяющие характеристики, которые отличают понятие инновация.

Во-первых, это непредсказуемость. Инновации реализуются в будущем, о котором в настоящее время нет никакой информации. Мы не можем предсказать будущее, но мы можем подготовиться к нему. Так же свойственным для инноваций является неизбежность даты окончания их действия: инновации имеют срок годности.

Второй ключевой характеристикой является положительное отклонение

от стандарта или нормы. Инновации внедряются для улучшения показателей (продукта, услуги и пр.) и чем будут лучше эти отклонения, тем быстрее предприятие достигнет своих целей.

Третья характеристика, которую нужно учитывать, состоит в том, что внедрение инноваций не происходит по горизонтали. Как правило, предприятия стремятся к выравниванию, работая таким образом, чтобы ключевые показатели выстраивались по плану, и все отделы работали одинаково равномерно. Что касается инноваций, они не работают аналогичным образом. Проблема находится в выводе единственного инновационного аспекта проекта, поддерживая при этом вклады в остальные секторы (отделы) предприятия.

Для необходимости выявления вида инноваций и степени их влияния на результативность производства, рассмотрим существующие классификации инноваций отечественных и зарубежных учёных.

В своих работах Г. Менш выделил три крупные группы нововведений:

1. Базисные, которые, в свою очередь, разделяются на:
 - технологические (образуют новые отрасли и новые рынки);
 - нетехнологические (изменения в культуре, управлении, общественных услугах).
2. Улучшающие (улучшают качество предмета или изменяют незначительно элементы технологического процесса с целью экономии определенных ресурсов).
3. Псевдоинновации (частичное улучшение устаревших поколений техники, технологического процесса, качества продукции) [9].

Вопросы классификации нововведений так же достаточно глубоко исследованы и в работах российских ученых.

Российский ученый Ю.В. Яковец развил взгляды Г. Менша и предложил свою классификацию инноваций:

- базисные инновации реализуют крупнейшие изобретения и становятся основой революционных переворотов в технике, формирования новых ее направлений, создания новых отраслей;

- улучшающие инновации, предусматривающие реализацию изобретений среднего уровня и служащие базой для создания новых моделей и модификаций данного поколения техники (технологии), заменяющих устаревшие модели более эффективными, либо расширяющих сферу применения этого поколения, а также существенно видоизменяющих используемые технологии;

- микроинновации, улучшающие отдельные производственные или потребительские параметры выпускаемых моделей техники и применяемых технологий на основе использования мелких изобретений, что способствует более эффективному производству этих моделей либо повышению эффективности их использования;

- псевдоинновации, которые, по мнению Ю.В. Яковца, направлены на улучшение моделей машин и технологий, представляющих вчерашний день техники [8].

Весьма детальная и оригинальная типология нововведений дана А.И. Пригожиным [55]. Классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация инноваций по А. И. Пригожину

Классификационный признак	Вид инновации
1. По распространенности.	Единичные и диффузные.
2. По месту в производственном цикле.	Сырьевые, обеспечивающие, продуктовые.
3. По преемственности.	Заменяющие, отменяющие, возвратные, открывающие, ретровведения.
4. По охвату ожидаемой доли рынка.	Локальные, системные, стратегические.
5. По инновационному потенциалу и степени новизны.	Радикальные, комбинаторные, совершенствующие.

Четвёртый и пятый классификационный признак, предусматривает масштаб, новизну инноваций, масштабность инновационного изменения, в большей степени выражают количественные и качественные характеристики инноваций, применяющихся для экономической оценки последствий внедрения инноваций и обоснования управленческих решений.

Третий выпуск Руководства Осло (OECD/Eurostat, 2005) [10] определяет инновации как внедрение нового или значительно улучшенного продукта (товара, услуги), или процесса, новый маркетинговый метод или новый организационный метод. Это безоговорочно определяет следующие четыре типа:

1. Товарные инновации: введение товара или услуги, которое является новым или значительно улучшенным относительно его свойств или способов использования. Это включает существенные улучшения в технических характеристиках, компонентах и материалах, во включенном программном обеспечении, удобстве использования или в других функциональных особенностях.

2. Процессные инновации: внедрение нового или значительно улучшенного производства или способа доставки. Это включает существенные изменения в технологии, оборудовании и/или программном обеспечении.

3. Маркетинговые инноваций: внедрение нового маркетингового метода, вовлекающего существенные изменения в дизайн продукта или упаковку, его размещении, продвижение продукта или в назначении цены.

4. Организационные инновации: внедрение нового организационного метода в практике деловых отношений фирмы, организации рабочего места или внешних связей.

Основным видом инноваций являются товарные (продуктовые инновации), так как они напрямую увеличивают продажи, следовательно, приносят больше прибыли за счет новых денежных потоков. Процессные инновации, в основном, нацелены на сокращение издержек, так же могут улучшить качество выпускаемой продукции (товаров, услуг) и (или) обеспечить освоение новых. Маркетинговые инновации могут применяться при ограничении финансовых средств, при этом повышая интерес к товарам, увеличивая спрос в масштабах отрасли, усиливая дифференциацию компании и снижая себестоимость продукции [14]. Организационные инновации оказывают влияние на эффективность процессов выработки управленческих решений, что особенно актуально при внедрении инноваций, поскольку управленческие системы многих компаний не только не способствуют, но замедляют или даже блокируют их, а иногда полностью убивают инновации.

Рассмотрев классификации инноваций различных авторов, можно сказать, что все они используются в разных областях и именно на макроуровне (вне) организации. Исходя из этого, считаем нужным рассмотреть классифика-

цию также на микроуровне (внутри) организации, а именно применимую к промышленным предприятиям путем дополнения и объединения рассмотренных классификаций (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация инноваций

По нашему мнению, классификация инноваций по различным признакам важна, так как от этого напрямую зависит выбор инновационной стратегии развития предприятия. Стратегия в общем понимании – это план действий, либо прогноз, определяющий ключевые направления деятельности предприятия в будущем.

Изначально понятие стратегия появилось в древней Греции и подразумевало под собой умение вести военное искусство. Определение стратегии, которое используется в настоящее время, вошло в менеджмент в 50-х годах 20-го века, когда предприятия стали реагировать на изменение внешней среды.

В отечественной и зарубежной литературе встречаются различные трактовки стратегии. В таблице 2 приведены наиболее популярные понятия страте-

гии различных авторов.

Таблица 2 – Определения понятия «стратегия» различных авторов

Автор	Определение стратегии
Каплан Р.С. и Нортон Д.П.	Стратегия – это то, как компания собирается в будущем создавать долгосрочную (устойчивую) стоимость [35].
Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд	Стратегия компании – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижения организационных целей [66].
Г. Минсберг	Стратегия – единство «5P»: план, позиционирование, перспектива и проделка, отвлекающий маневр [53].
Зайцев Л. Г., Соколова М.И.	Стратегия – комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новой ситуации, новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных преимуществ [31].
Градов А.П.	Стратегия – набор правил и приемов, с помощью которых достигается основополагающие цели развития той или иной системы [23].

Проанализировав точку зрения различных авторов, можно сформулировать определение стратегии для промышленных предприятий. Стратегия на промышленном предприятии представляет собой набор методов, комбинаций, правил и приемов, направленных на достижение основополагающих целей, путем решения проблем, и, главное, получение конкурентных преимуществ.

Отличие инновационной стратегии в том, что достижение целей отличается своей новизной, прежде всего, для данной компании.

Инновационная стратегия является основой для инновационной деятельности. Большинство проблем по внедрению инноваций связаны с отсутствием инновационной стратегии в деятельности предприятий.

Инновационная стратегия должна занимать ключевое место в структуре предприятия, в связи со своей нацеленностью на изменение как в продукции, так и в процессе производства, маркетинге, организации. Инновационная стратегия – это план, используемый компанией для поощрения достижений в области технологий или услуг, как правило, путем инвестирования средств в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Инновационная стратегия важна для предприятий, которые хотят получить конкурентное преимущество. Эффективная инновационная стратегия должна вдохновлять и добавлять что-то уникальное для разрабатываемого продукта или услуги.

Разработка инновационной стратегии основывается на общей стратегии предприятия, зависит от поставленной цели, которую ставит перед собой руководство предприятия.

Многие авторы исследуют в научных трудах вопросы, связанные с формированием инновационных стратегий. Так Сергеев В.А. определил инновационную стратегию как «способ поведения (комплексный план изменений и порядок принятия решений) в постоянно изменяющихся условиях внешней среды и внутренних возможностей предприятия, позволяющий сохранить и укрепить жизнеспособность и потенциал предприятия по отношению к его конкурентам» [59].

Никонова Я.Н. определяет инновационную стратегию «как систему концептуальных установок, вытекающих из долгосрочных целей, определяющих характер распределения ресурсов между траекториями инновационного развития системы, а также их перераспределения при изменении внутренних и внешних условий ее функционирования» [50].

В своих работах отечественный экономист В.М. Аньшин под инновационной стратегией понимает систему долговременных концептуальных установок распределения ресурсов между траекториями инновационного развития системы, а также их перераспределения при изменении внутренних и внешних условий ее функционирования, включающая научно-технический, организационный, мотивационный и материально-финансовый механизмы обеспечения [12].

Как уже говорилось ранее, инновации внедряются для достижения конкурентного преимущества предприятия. М. Портер писал: «Каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию. Однако характер и эволюция всех успешных компаний оказываются в своей основе одинаковыми. Компания добивается конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работ. После того, как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удержать их толь-

ко с помощью постоянных улучшений. Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций».

Но следует учитывать, что конкурентное преимущество не связано только с физической средой, оно включает различные взгляды общества, окружающей среды, экономики и организационных процессов. Как упоминает Ким В. и Моборн Р., устойчивое конкурентное преимущество имеет три основных направления и организации должны способствовать их улучшению: они включают экономические, экологические и социальные показатели. Поддержание конкурентного преимущества требует инновационной стратегии, которая делает бизнес уникальным и несет предприятие вперед, так как окружающий мир меняется [20].

Классификация инновационных стратегий представлена в работах следующих ученых: А.Ю. Юданова, В.М. Аньшина, Л.М. Гельмана, А.А. Дагаева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Б. Твисса, и др.

А. Юданов вводит следующие типы инновационных стратегий [21]:

- виолентная (силовая) стратегия;
- пациентная (специализированная) стратегия;
- коммутантная (адаптивная) стратегия;
- эксплерентная (экспериментальная, прорывная) стратегия.

Данная классификация стратегий применима к четырем типам предприятий: виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты.

Виолентные предприятия работают в стандартном крупносерийном производстве товаров и услуг. Товары или услуги, производимые данными предприятиями, характеризуются средним качеством и относительной дешевизной. Отличительных признаков виолентных предприятий - это способность эффективно производить стандартные продукты с меньшими затратами по сравнению с выпуском небольших количеств товаров, которые отличаются друг от друга. Виолентные предприятия характеризуются широкими научными иссле-

дования, развитой сбытовой сетью и крупномасштабными рекламными кампаниями.

Предприятия, принимающие патентную стратегию, работают в узких отраслях. Они производят специальные необычные изделия для узкого круга клиентов, учитывая особые потребности, которые не вписываются в рамки стандарта продукта. Пациентов так же называются «хитрыми Лисицами». Отечественные предприятия могут принять эту стратегию в качестве философии бизнеса. Они не борются с ведущими корпорациями, а ведут поиск недоступных для них областей деятельности.

Предприятия, ориентированные на коммутантную стратегию, адаптированы к удовлетворению местных требований любого рода. Преимуществом коммутантных предприятий является их гибкость, способность немедленно реагировать на любые изменения спроса. Предприятия, ориентированные на коммутантную стратегию, также называют «серыми мышами». Для данных предприятий не нужен большой капитал, производственные мощности или патенты. Однако необходимым объектом интеллектуальной собственности таких предприятий будет являться товарный знак.

Эксплерентную стратегию используют предприятия, занимающиеся разработкой и внедрением инновационных технических идей, основанных на совершенно новых продуктах. Такие фирмы называются «Ласточками». Если предприятие способно создать принципиально новый продукт, гарантируется чрезвычайный доход, связанный с отрывом от конкурентов. Внедрение прорывных инноваций – чрезвычайно рискованно, но именно эти новые технические разработки обеспечивают структурный сдвиг для экономики и человечества в целом.

Приняв эту систему типов стратегий, предприятию необходимо проверить соответствие их конкретному типу стратегии в соответствии с некоторыми основными критериями: стоимость, качество продукции, ассортимент продукции, доступность сети маркетинга и масштаб рекламы. Затраты и качество про-

дукции должны быть определены в отношении затрат конкурентов и качества продукции [22].

В учебном пособии З.П. Румянцевой и Соломатина Н.А. выделено два вида стратегии по реакции на внешнюю и внутреннюю среду предприятия: стратегия технологического лидера (наступательная, пионерская) и стратегия следования за лидером (оборонительная). Предприятия, использующие стратегию «лидерства», выводят на рынок совершенно новый продукт, услугу. Данные предприятия проводят мероприятия по расширению рыночного спроса, проводят наиболее глобальные НИОКР. Выбрав стратегию «следования за лидером», предприятие сначала ждет вывода продукции конкурента, затем начинает производить и реализовать её аналог (иногда даже не точно такой же продукт, а значительно улучшенный). Данная стратегия позволяет избежать маркетинговых просчетов, что влечет меньше рисков, нежели стратегия «лидерства» [57].

Подразумеваемая инновационную стратегию как модель развития предприятия, которая соответствует новым условиям рынка, Л.М. Гельман разделил инновационные стратегии на два вида: активные и пассивные. Под активным видом инновационной стратегии он подразумевает реакцию предприятия на внутренние и внешние изменения путем проведения ответных инноваций. Активную инновационную стратегию разделил на две противоположных группы:

1. Стратегия лидерства, используемая при внедрении на рынок кардинально новой продукции.
2. Стратегия имитации, которая заключается в копировании уже успешной инновационной идеи и применении её впервые на данном предприятии.

Пассивные (маркетинговые) инновационные стратегии поясняют как постоянные нововведения в маркетинге, при этом продукт, а также ассортимент в них остается прежним [19].

Классификация инновационной стратегии по Б. Твисс приведена на рисунке 3.

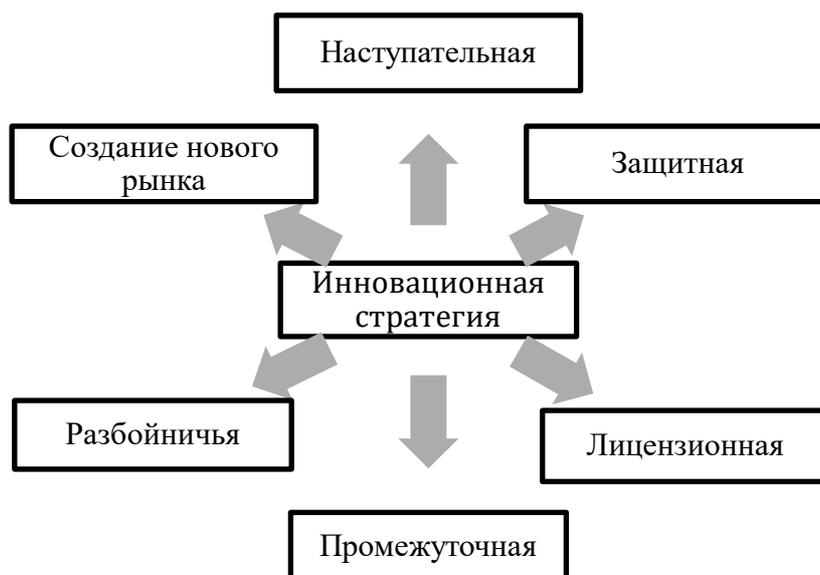


Рисунок 3 – Классификация инновационной стратегии Б. Твисса

Наступательная инновационная стратегия предназначена для достижения технического и рыночного лидерства, опережая конкурентов во внедрении нового продукта, процесса. Эта стратегия требует сильного отдела исследований и разработок: сбор информации из различных (в том числе не связанных) источников; процесс и развитие знаний, недоступных за пределами фирмы; рассмотреть возможность нового производства; предприятие с исследованиями и разработками должна быть готова к долгосрочным спекуляциям и высоким рискам, стремясь к монополизации.

Защитную (оборонительную) стратегию применяют предприятия, обычно имеющие очень сильные дополнительные активы такие, как маркетинг, производство, каналы сбыта и репутация, которые позволят коммерциализировать изобретение. Предприятие, применяющее оборонительную стратегию, выпускает продукт, не являющийся имитацией версии первопроходца, а скорее занимается дифференцированным продуктом, часто с лучшими функциями и более низкой стоимостью. Оно, по сути, догоняет пионера, таким образом, не относится к первым, кто внедряет инновацию. В отличие от наступательных стратегий, направленных на атаку рыночной конкуренции, защитная стратегия состо-

ит в удерживании того, что есть, и использовании своих конкурентных преимуществ.

Лицензионную инновационную стратегию предприятию необходимо использовать, когда основа ее инновационной деятельности заключается в приобретении лицензий на законченные, а также незаконченные НИОКР для дальнейшего их использования в собственных разработках.

При выборе промежуточной инновационной стратегии предприятие использует слабые стороны конкурентов, предварительно проведя маркетинговые исследования, и затем заполняет ту нишу, которая не используется ими.

Определяя разбойничью стратегию, Б. Твисс отмечает стремительное вторжение предприятия на рынок с привычным продуктом, но в большем количестве и новшествами, учащающими его характеристики.

Инновационная стратегия создания нового рынка предполагает создание совершенно нового продукта, не имеющего аналогов. Предприятие в этом случае будет единственным производителем данного продукта.

Подводя итог сказанному, можно сделать следующие выводы:

1. Инновационная стратегия занимает ключевое место в структуре предприятия, в связи со своей нацеленностью на изменение, как в продукции, так и в процессе производства, маркетинге, организации. Инновационная стратегия важна для предприятий, которые хотят получить конкурентное преимущество.

2. Приведена авторская интерпретация понятия инновация: это внедренное новшество в какой-либо сфере деятельности с целью обеспечения роста эффективности действующей системы.

3. Предложена авторская трактовка определения инновационной стратегии предприятия, представленная как набор методов, комбинаций, правил и приемов, направленных на достижение основополагающих целей, отличающихся своей новизной, прежде всего, для данного предприятия.

1.2 Факторы, влияющие на формирование инновационной стратегии

Рассмотрению факторов, влияющих на формирование инновационных стратегий, посвящены работы следующих зарубежных ученых: Б.Твисс, Л.Водачек, Р.Фостер, М.Хучек и др.

В настоящее время в отечественной литературе не только обобщается зарубежный опыт анализа факторов, влияющих на формирование инновационной стратегии, но также дополнен и сформулирован в соответствии со спецификой предприятий и условиям их деятельности на территории Российской Федерации. Авторами таких трудов являются М. Хучек, Й. Шумпетер.

Почти во всех научных трудах выделяются две группы экономических факторов, оказывающих влияние на инновационную стратегию: внешние и внутренние факторы.

К внутренним факторам относятся корпоративная культура, финансовое положение, стоимость акций предприятия, конкурентное положение на рынке, то есть среда внутри компании, оказывающая непосредственное влияние на функционирование предприятия. В отличие от внешней среды, компания имеет контроль над этими факторами.

Внешние факторы находятся вне контроля предприятия, но они напрямую влияют на него. С помощью эконометрических методов нами было проведено исследование влияния внешних факторов на инновационность предприятий:

– научно-технологические факторы (число организаций, выполнявших исследования и разработки, число персонала, занятого исследованиями и разработками, показатели подготовки научных кадров, финансирование науки, число созданных передовых технологий);

– факторы общего вида, влияющие на экономику в целом, но действие которых сказывается, в первую очередь, на инновационном секторе, как весьма подверженном внешним воздействиям (ВВП, сальдо торгового баланса, темп инфляции, доходы государственного бюджета, учетная ставка Центрального

банка, уровень безработицы, ввод в действие основных фондов и т.д.).

Многие авторы выделяют три стратегических уровня факторов, влияющих на инновационную активность промышленных предприятий:

1. Макроуровень, включающий политические, международные, культурные, природно-географические, экономические, экологический, научно-технические, социальные факторы.

2. Мезоуровень (инфраструктура региона), включающий такие факторы как: инфраструктура, культура, транспорт и связь, промышленность, образование и наука, природно-географические, здравоохранение.

3. Микроуровень включает факторы, оказывающие влияние на уровне предприятия: финансовое состояние предприятия, отрасль предприятия, качество выпускаемой продукции, парк оборудования, человеческий потенциал, инновационный потенциал, конкуренты, поставщики, покупатели.

Также к факторам, влияющим на формирование инновационной стратегии, можно отнести факторы различных сфер влияния. По нашему мнению, такими факторам являются экономические, природные, социальные, рыночные. Экономическая ситуация в стране, динамика цен на ресурсы, необходимые в производстве, выделение государством материальной поддержки инновационной деятельности, величина спроса на товары (услуги), наличие собственных материальных средств относятся к экономическим факторам. Данные факторы оказывают наиболее существенное влияние, так как текущее и прогнозируемое состояние экономики влияет на достижение целей предприятия [74].

Социальные факторы включают квалификацию и личностные качества работников, условия труда, культуру производства, отношения к качеству товаров и услуг, отношение к труду. Стремление к новому – ключевой социальный фактор инновационного развития, характеризующийся особенностями человеческого мышления [30].

Немало важным фактором, влияющим на формирование инновационной стратегии, является природный фактор, включающий климатические условия и география расположения предприятия.

Рыночный фактор включает: местоположение поставщиков, связь с покупателями, наличие рыночных барьеров, поведение потребителя на новую продукцию, жизненные циклы различных продуктов или услуг, легкость проникновения на рынок.

Деятельность, связанная с инновациями, в сравнении с другими направлениями деятельности предприятий, сопряжена с фактором риска, так не всегда деньги, вложенные в разработку и внедрение новых товаров, услуг, технологий приносят ожидаемого эффекта. В свою очередь, факторы риска условно подразделяются на внешние и внутренние.

Факторы, влияющие на инновационную стратегию предприятия, могут быть как сдерживающие, так и способствующие её реализации. К факторам, способствующим реализации инновационной стратегии, относятся финансовый и производственно-технический потенциал предприятия, государственная поддержка (налоговые льготы, субсидии, гранты) инновационной деятельности, инновационная политика государства, спрос на инновационную продукцию.

К сдерживающим факторам относятся затруднённая привлекательность инвестиций, отсутствие резерва мощностей, сопротивление к переменам со стороны персонала, наличие рисков, дороговизна реализации стратегии.

Таким образом, рассмотрение факторов, влияющих на формирование инновационной стратегии, позволит определить с одной стороны предполагаемые угрозы существующей деятельности предприятия, с другой стороны – новые открывающиеся для него возможности. Для определения влияния факторов на формирование инновационной стратегии, прежде всего, необходимо рассматривать воздействие факторов внешней и внутренней среды.

Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, мы сумеем понять, обладает ли организация внутренней силой, чтобы воспользоваться предоставленными возможностями, или, наоборот, из-за ее внутренней слабости могут возникнуть проблемы, связанные с внешними опасностями.

1.3. Международный опыт и практика перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития

Несомненно, способность к инновациям и успешный вывод их на рынок станет определяющим фактором глобальной конкурентоспособности наций в течение следующего десятилетия [41]. Инновационная деятельность является основной движущей силой экономического прогресса и благосостояния, а также потенциальным фактором в решении глобальных проблем в таких областях, как окружающая среда и здоровье. Инновации не только вышли на передний план в разработке экономической политики, но и политики, в свою очередь, осознали, что необходим координируемый, последовательный, «всевластный» подход. Многие страны-члены ОЭСР приняли национальные стратегические дорожные карты для содействия инновациям и повышения их экономического воздействия. Даже страны, которые в целом воздерживаются от активной промышленной политики в последние годы, теперь ищут новые пути для улучшения условий для инноваций, чтобы повысить производительность и рост производства.

При проведении исследования мировой практики оценки национальных инновационных систем следует отметить страны Европейского союза. Чтобы обеспечить ежегодную сравнительную оценку инновационной деятельности государств-членов ЕС, Европейская комиссия в 2000 году разработала инструмент, называемый Европейское табло инноваций, в 2000 году переименовав его в инновационную союзную таблицу. С момента своего создания табло было одним из самых важных европейских исследований национальных и региональных инновационных результатов. Его результаты широко используются местными и национальными правительствами в выработке политики и принятии решений. Согласно таблице, страны Европейского союза разделяются на четыре группы, основываясь на их инновационной деятельности (данные на 2014 год):

-К «Лидерам инноваций» относятся страны, чьи инновационные показате-

тели значительно выше, чем в среднем по ЕС27: Дания, Финляндия, Германия, Швеция. Ключевыми сильными сторонами инновационных лидеров являются деловая активность и сектор высшего образования, а также сбалансированные национальные исследовательские и инновационные системы.

- «Последователи инноваций» включают страны с инновационными показателями выше или близкими по ЕС: Австрия, Бельгия, Кипр, Эстония, Франция, Ирландия, Словения, Люксембург и Нидерланды.

- В «Умеренных новаторах» значатся страны, у которых агрегированный индекс ниже, чем в среднем по ЕС: Хорватия, Чехия, Греция, Венгрия, Италия, Литва, Мальта, Польша, Португалия, Словакия и Испания.

- «Скромные новаторы» характеризуются уровнем инновационной эффективности значительно ниже среднего по ЕС: Болгария, Латвия и Румыния [68].

Помимо позиций в инновационной деятельности государств – членов ЕС27, он включает сопоставление стран между собой и 10 мировыми конкурентами.

Инновационная союзная таблица опирается на 25 различных показателей, разделенных на три широкие области:

1. Способствующие: основные движущие силы, которые позволяют осуществлять инновации - человеческие ресурсы; открытые, превосходные и привлекательные исследовательские системы; а также финансы и поддержка.

2. Фирменная деятельность, в которой освещаются инновационные усилия в европейских фирмах: твердые инвестиции, связи и предпринимательство, а также интеллектуальные активы.

3. Результаты: приносящие пользу для экономики в целом - инновации и экономические эффекты.

В 2011 году главы государств и правительств ЕС призвали Еврокомиссию объединить все предыдущие исследования ЕС и финансирование инноваций в рамках единой общей стратегической структуры. Комиссия приступила к широкомасштабным консультациям с участием всех основных заинтересованных сторон, которые привели к созданию «Горизонта 2020».

«Горизонт 2020» является финансовым инструментом, реализующим флагманскую инициативу «Инновационный союз – Европа 2020», направленную на обеспечение глобальной конкурентоспособности Европы. Это самая крупная программа исследований и инноваций в ЕС, рассчитанная на 7 лет (2014-2020 гг.) с 80 млрд. евро - в дополнение к частным инвестициям. Она обещает больше первых открытий, выводя отличные идеи из лаборатории на рынок.

В 2002 году был создан стратегический Европейский форум по исследовательским инфраструктурам (ESFRI). ESFRI играет ключевую роль в разработке политики в отношении исследовательских инфраструктур в Европе и поддержки многосторонних инициатив, ведущих их к более эффективному использованию и развитию как на уровне ЕС, так и на международном. В частности, ESFRI способствует разработке стратегической дорожной карты, которая определяет новые жизненно важные европейские исследовательские инфраструктуры (или крупные модернизации) на следующие 10-20 лет.

В 2006 году ESFRI опубликовал свою первую «дорожную карту» для строительства и развития нового поколения общеевропейских исследовательских инфраструктур. «Дорожная карта» была обновлена в 2008 и 2010 годах и содержала 48 проектов, направленных на содействие европейскому руководству в широком спектре научных областей.

Дорожная карта ESFRI - это коллективный и непрерывный процесс, основанный на постоянной приверженности со стороны европейских исследовательских сообществ. Благодаря поддержке со стороны государств-членов, ассоциированных Европейской комиссией, привлекается множество из проектов на этапе внедрения. Это дает возможность выявления пробелов и поиска новых исследовательских инфраструктур, в том числе тех, которые необходимы для борьбы с растущим числом «великих проблем», таких как глобальное потепление, ужесточение поставок энергии, воды и продовольствия или обеспечения качества жизни для населения.

В своем Докладе о стратегии и «Обновлении дорожной карты 2010»

ESFRI подчеркивает важность научных и технологических инноваций для успеха европейской экономики [51].

В США насчитывается более 10 нормативных актов, регулирующих инновационную деятельность. С 1980 года Конгресс принял ряд законов, направленных на содействие передаче технологий, а также на обеспечение механизмов передачи с целью поощрения объединения ресурсов при разработке коммерческих технологий. Двусторонний обмен между федеральными лабораториями и частной промышленностью включает технологии, персонал, средства, методы, экспертизу и техническую информацию в целом. Хотя федеральная политика передачи технологий устанавливается законодательством, но каждый федеральный департамент и агентство разрабатывают конкретные, подробные политические процедуры, которые определяют, как передача технологии работает в рамках ее организации.

Закон об инновациях в области технологий Стивенсона-Уайдлера 1980 года является первым крупным законом США о передаче технологий. Это облегчило для федеральных лабораторий передачу технологий не федеративным сторонам и предоставило внешним организациям средства доступа к федеральным лабораторным разработкам.

Основное внимание в акте Стивенсона-Уайдлера было уделено распространению информации от федерального правительства для общественности и требование от федеральных лабораторий активного участия в процессе передачи технологий. Согласно закону, лабораториям выделяют процентную долю лабораторного бюджета специально для мероприятий по передаче технологий. В законе также было прописано создание Управления по исследованиям и технологиям, укомплектованное, по крайней мере, 1 штатным сотрудником, в любой лаборатории с 200 или более научными, инженерными или связанными с ними техническими должностями, в целях координации и содействия передаче технологии.

Закон 1980 года «Байха-Доула», вместе с Законом о разъяснении патентов и товарных знаков 1984 года, установил больше границ в отношении па-

тентов и лицензий на исследования и разработки, финансируемые из федерального бюджета. Малым предприятиям, государственным органам и некоммерческим организациям было разрешено приобретать право на изобретения, разработанные за счет средств федерального бюджета. Государственным лабораториям было разрешено выдавать эксклюзивные патентные лицензии коммерческим организациям.

Федеральный закон о передаче технологий 1986 года был вторым основным законодательным актом, который непосредственно касался передачи технологий. Все ученые и инженеры из федеральных лабораторий должны рассматривать передачу технологии индивидуальной ответственности, а деятельность по передаче технологий должна учитываться при оценке эффективности работы сотрудников.

Стоит отметить информационную поддержку деятельности в области инноваций. Таковым является японский закон о технической литературе 1986 года, который вносит поправки в закон об инновациях в области технологий Стивенса-Уайдлера 1980 года, с целью разработки программы для:

- наблюдения за японской технической деятельностью и разработками;
- консультирования с предприятиями, профессиональными обществами и библиотеками в Соединенных Штатах относительно их потребностей в информации о японских разработках в области технологий и техники;
- приобретения и перевода отдельных японских технических отчетов и документов, которые могут быть полезны для федеральных агентств, а также для предприятий и исследователей в Соединенных Штатах;
- координирования работы с другими федеральными агентствами для выявления существенных пробелов и недопущения дублирования усилий федерального правительства по приобретению, переводу, индексированию и распространению японской технической литературы.

Поручает Секретарю поддерживать такую программу, включая представительство в Японии, через Национальную службу технической информации и другие соответствующие подразделения в рамках Министерства торговли.

Также в США существуют организации, облегчающие взаимодействия между коммерцией и научно-исследовательскими центрами. Среди таковых можно отметить инновационных брокеров, специалистов, которые объединяют богатый опыт в науке, обладают знаниями в области бизнеса и коммерциализации, а также созданием инновационных сетей. Инновационные брокеры также известны как агенты изменений или технологические брокеры.

В рамках более широкой политической программы инновации помогают стимулировать экономический рост и решать социально-экономические проблемы страны. Особое значение имеет как финансирование собственно знаний, так и превращение генерируемых знаний в эффективное конкурентоспособное производство. И какие бы определения не использовали к экономике на новом рубеже постиндустриального развития, это ключевая отличительная черта современного этапа глобализации, к которой стремятся развитые государства мира, формируя свои национальные инновационные экономики [49].

В международной практике выделяют четыре вида инновационно-активных предприятий, используя два основных критерия: уровень новизны инноваций предприятий и творческие усилия, которые предприятия тратит на собственные инновационные мероприятия:

1. Стратегические новаторы, для которых творческая внутренняя инновационная деятельность является важной частью стратегии фирмы. Все предприятия внедряют инновации в отношении продуктов или процессов, которые они разработали, по крайней мере, частично, самостоятельно, регулярно проводят НИОКР, внедряют новые инновации и активно работают на национальных или международных рынках. Эти фирмы являются наиболее вероятным источником инноваций, которые впоследствии принимаются или имитируются другими предприятиями.

2. Неустойчивые (прерывистые) новаторы – эти предприятия разрабатывают инновации, по крайней мере, частично внутри компании. Но они менее вероятны, чем стратегические новаторы, поскольку активны только на локальных или региональных рынках, либо периодически осуществляют инноваци-

онную деятельность.

3. Модификаторы, в основном, внедряют инновации путем модификации технологий, разработанных другими предприятиями. Ни один из них не проводит НИОКР на периодической или постоянной основе. В эту группу попадают те, кто внедряют инновации в рамках собственной технологии производства.

4. Усыновители технологий не занимаются инновационными разработками, все нововведения получены из внешних источников. Примером является покупка нового производственного оборудования [27].

Рассмотренные виды инновационно-активных предприятий представлены на рисунке 4 как четыре квадранта инноваций, описывающих динамику инноваций в зависимости от технологии и влияния на рынок [77].



Рисунок 4 – Четыре квадранта инноваций

Соотнесем виды инновационно-активных предприятий с типами стран по уровню инновационного развития их экономик. В странах «лидерах инноваций» большинство предприятий относится к категории «стратегические новаторы». И, напротив, для стран, с догоняющим типом инновационного развития, характерны предприятия – «усыновители технологий». Условия, создаваемые

государствами, влияют на инновационную активность предприятий, формируя потребность в реализации инноваций через конкуренцию, что, в конечном итоге, приводит к развитию социально-экономической системы.

Для поддержания конкурентоспособности предприятия должны осуществляться непрерывные инвестиции в исследования и разработку новых продуктов, процессов, услуг. С каждым годом затраты на НИОКР растут. Исследования показывают, что компании, отметившие в своей отчетности ускоренные темпы роста выручки по сравнению с основными конкурентами, выделяют на 25% больше средств из бюджетов на НИОКР, чем компании, сообщившие о более низких темпах роста [29].

В настоящее время к числу предприятий с наибольшими затратами на НИОКР относятся предприятия здравоохранения, электроники, автомобилестроения (табл. 3).

Таблица 3 – Топ 10 лидеров по затратам на НИОКР по рейтингу 2016 г,

№ п/п	Компания	Страна	Индустрия	Расходы на НИОКР в 2016 году (в млрд долл.)	Научоемкость
1	Volkswagen AG	Германия	Авто	13,2	5,60%
2	Samsung Electronics Co Ltd	Корея	Компьютеры и электроника	12,7	7,20%
3	Amazon.com Inc.	США	Интернет- сервис продажи товаров	12,5	11,70%
4	Alphabet Inc	США	Интернет	12,3	16,40%
5	Intel Corp	США	Компьютеры и электроника	12,1	21,90%
6	Microsoft Corp	США	Программы и интернет	12	12,90%
7	Roche Holding AG	Швейцария	Здравоохранение	10	19,90%
8	Novartis AG	Швейцария	Здравоохранение	9,5	19,20%
9	Johnson & Johnson	США	Здравоохранение	9	12,90%
10	Toyota Motor Corp	Япония	Авто	8,8	3,70%

И в заключение следует отметить, что в странах «лидерах инноваций» созданы условия для проведения исследований и разработок, соответствующие современным принципам организации научной, научно-технической, инно-

вационной деятельности [18]. Население в этих странах настроено созидательно, формируя спрос на инновационные продукты, процессы, услуги, а также и само их создающее. Предприятия в условиях рыночной конкуренции, делают приличные инвестиции в научно-исследовательские разработки, которые затем являются основой их производственного процесса, формируя новые стандарты, новое качество, открывая новые товары и рынки.

Отдельные аспекты рассмотренного нами международного опыта, по нашему мнению, могут с успехом применяться и в нашей стране. В частности, опыт США по информационной поддержке деятельности в области инноваций; вывод инновационных идей из лабораторий на рынок, безусловно с финансовой поддержкой государства как это делается в Европейском союзе в рамках программы «Горизонт 2020»; и для обеспечения ежегодной сравнительной оценки инновационной деятельности регионов, а также для использования местными администрациями в выработке политики и при принятии решений – инновационную региональную таблицу на примере опыта Европы.

Проведенный в первой главе анализ позволил выявить следующее:

1) На данный момент экономический рост и процветание РФ вероятны лишь при переходе российской экономики на инновационный путь развития, из этого следует, что инновационная деятельность становится ключевым фактором увеличения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий;

2) Инновационная деятельность должна обладать системным характером, значит, реализовываться при помощи инновационной стратегии;

3) Стратегия развития организации обязана быть инновационной на самом высшем – корпоративном уровне и формулироваться с учетом инновационного потенциала, в главной степени финансового, а также в соответствии с уровнем и степенью инновационной активности предприятия.

Тем временем в процессе исследования теоретических основ формирования и реализации инновационных стратегий предприятий были выявлены нижеуказанные проблемы:

- отсутствие единого терминологического подхода к установлению понятий инновационной теории;

- недостаточность проработки теоретических моделей и отсутствие алгоритмов формирования и реализации инновационных стратегий предприятия.

Итак, при формировании и реализации инновационной стратегии предприятия мы предлагаем:

- использовать сформулированные автором основные понятия теории инноваций;

- в процессе разработки и реализации инновационной стратегии использовать разработанный алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии промышленного предприятия представленный в п. 2.1 диссертационного исследования.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРЕТЕГИИ РАЗВИТИЯ

2.1 Алгоритм формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия

Формируя инновационную стратегию, руководство ставит перед собой конкретные цели, но в большинстве случаев у предприятий преследуются схожие цели: повышение конкурентоспособности; выход на новые рынки; увеличение доходов; совершенствование качества выпускаемой продукции (услуг), либо выпуск кардинально нового продукта (услуги); сокращение издержек.

При формировании инновационной стратегии, прежде всего, выбирается направление ведения инновационной деятельности путём анализа положения предприятия на рынке, влияния внешних и внутренних факторов, а также риска. Безусловно, формирование инновационной стратегии индивидуально для каждого конкретного предприятия и зависит от специфики деятельности [58].

Инновационная стратегия формируется и реализуется последовательно, вследствие чего целесообразно составить алгоритм формирования инновационной стратегии развития промышленного предприятия.

В зависимости от специфики, формы собственности и системы управления, количество этапов и их содержание могут различаться [25]. Разработанный алгоритм включает 4 этапа и изображен на рисунке 5.

На первом этапе формируются цель инновационного развития, определяющая конечный результат, при этом цель должна соответствовать миссии, общим целям развития предприятия. Подходы к определению стратегических целей функционирования промышленного предприятия могут быть разными и, в первую очередь, складываются из ожиданий и надежд собственников.

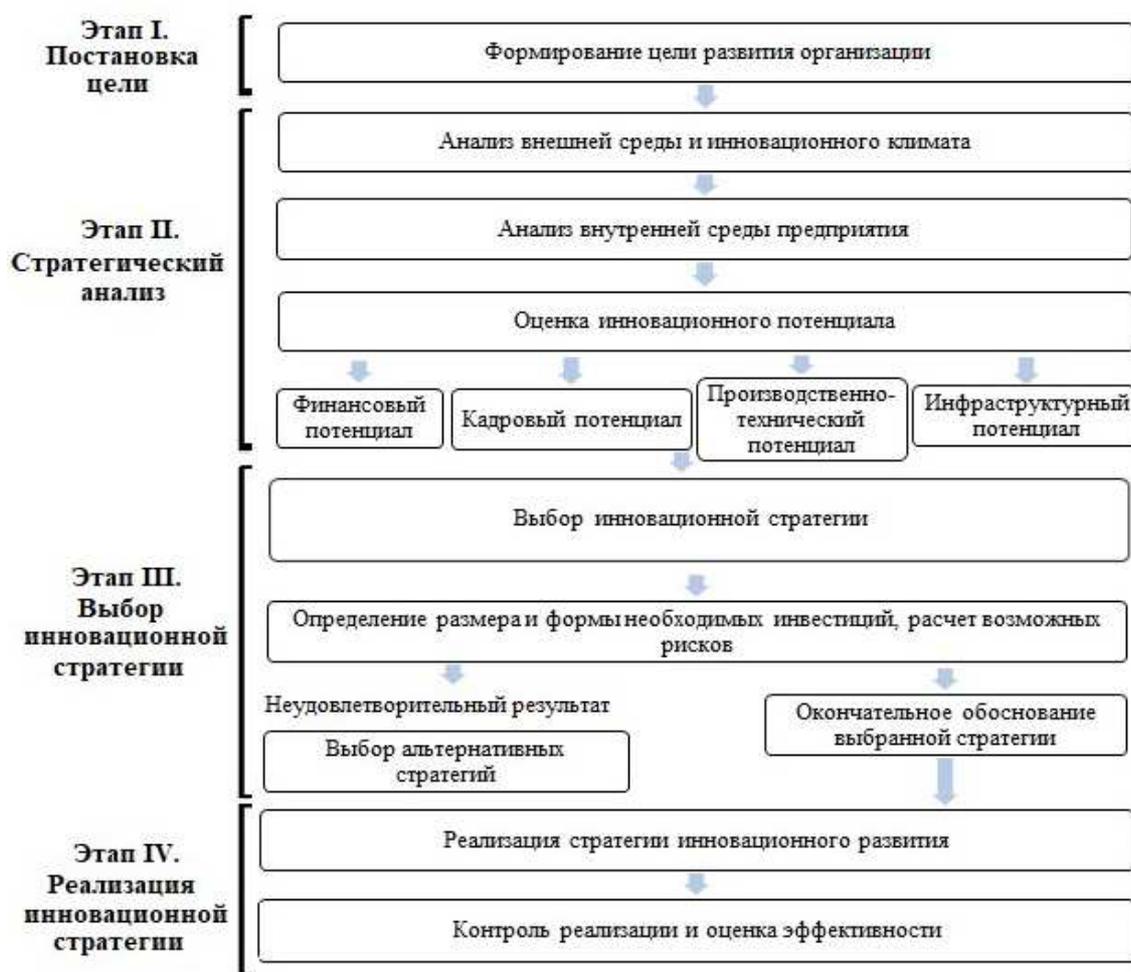


Рисунок 5 – Алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия

Цель должна отвечать критериям SMART, то есть должна быть четко сформулированной, достижимой, измеримой, конечной во времени, её должны разделять все собственники, менеджеры, а в отдельных случаях и сотрудники предприятия. Следует отметить, что если стратегической целью промышленного предприятия не является создание предприятия - лидера в своей отрасли, не предусматривается переход на новую технологию работы, выход на новые рынки сбыта и вообще не предполагается дальнейшее усовершенствование промышленного продукта, то в данном случае нельзя говорить об инновационном характере предполагаемых изменений.

Далее на втором этапе проводится стратегический анализ, включающий

в себя несколько стадий: анализ внешней среды и инновационного климата, анализ внутренней среды, оценку инновационного потенциала.

Под инновационным климатом следует понимать состояние внешней среды предприятия, способствующей или же препятствующей достижению инновационной цели [73].

Оценить внешнюю среду предприятия возможно с помощью STEP-анализа (PEST - анализа), создателем которого считается профессор Гарвардского университета Фрэнсис Алигар. PEST – аббревиатурой четырех внешних факторов: политический, экономический, социальный и технологический – помогает определить, как эти факторы будут влиять на деятельность предприятия в долгосрочной перспективе. Иногда в литературе можно еще встретить PESTLE- анализ, он является продолжением PEST, который используется для оценки двух дополнительных макроэкономических факторов. Этими факторами являются правовая и экологическая среда, условия которых могут оказать влияние на предприятие. Эти анализы часто используются с другими аналитическими бизнес – инструментами, такими как «пять сил Портера» и SWOT анализ, чтобы дать точное представление о ситуации связанной с внутренними и внешними факторами.

Модель «Пять сил Портера» была названа в честь М. Портера, она определяет и анализирует пять конкурентных сил (угроза появления новых конкурентов; сила поставщиков; сила покупателей; угроза появления заменяющих продуктов; соперничество существующих конкурентов), которые формируют каждую отрасль, и помогает определить сильные и слабые стороны в данной отрасли промышленности.

Инструментами для проведения внутреннего анализа могут быть как стандартные инструменты оценки финансовой отчетности с использованием коэффициентов, факторный анализ основных производственно-хозяйственных показателей, план-факт анализ, так и специальные инструменты. Обязательно в список анализируемой финансовой отчетности должны попасть: баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств. Также важно

провести SWOT анализ, который помогает определить внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. SWOT анализ, разработанный профессорами Гарвардского университета, является широко используемым инструментом для анализа внутренней и внешней среды. Здесь нет перечня стандартных факторов, которые применяются для всех предприятий, из-за специфики каждого. Тем не менее, сильные стороны, как правило, относятся к конкурентным преимуществам. Слабые стороны – те, которые мешают успешному функционированию предприятия. Возможности связаны с факторами внешней среды, которые дадут преимущество предприятию при их использовании. Угрозы связаны с множеством макро- и микро- проблем, которые существуют или могут возникнуть, и потенциально поставить под угрозу осуществление инновационной стратегии. При правильном использовании SWOT анализ может обеспечить хорошую основу для успешной разработки инновационной стратегии развития.

Инновационный потенциал компаний определяется по-разному в литературе. По мнению ряда ученых инновационный потенциал подразумевает под собой меру готовности выполнить задачи, для достижения поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации инновационного проекта или программы инновационных преобразований. [64] Оценка инновационного потенциала определяется четырьмя основными элементами:

Первый – финансовый потенциал, отражает присутствие у предприятия требуемых финансовых ресурсов для инвестирования в инновации, а также насколько предприятие способно путем их эффективного использования обеспечить стабильность процесса производства и реализации продукции. Следует отметить, что оценка финансового потенциала предприятия считается важнейшим условием в формировании экономической устойчивости предприятия при финансировании инновационного развития. Недостаточная финансовая устойчивость способна послужить причиной неплатежеспособности, уменьшению экономической эффективности и, в конечном результате, привести к потере экономической устойчивости и невозможности финансировать инновационное

развитие. Поэтому финансовый потенциал предприятия является базовым потенциалом для инновационного развития предприятия [42].

Человеческий потенциал включает в себя количество работников, а также их квалификацию. При высоком интеллектуальном потенциале работников возрастает способность предприятия в применении новых технологий, проведении разработок [46].

В свою очередь, в контексте производственно-технического потенциала отражается способность быстро наладить производство к изменяющимся потребностям рынка. Кроме того, возраст, уровень механизации и автоматизации техники также должны быть приняты во внимание.

Инфраструктурный потенциал характеризуется наличием собственных подразделений, занятых НИОКР на предприятии, отделов главного конструктора, главного технолога, главного энергетика, отдела маркетинга, патентно-правового отдела, информационного отдела, отдела маркетинговых исследований и т.п. [65].

Целесообразно по результатам проведенного анализа подготовить сводный отчет, в котором подробно излагают все разрезы проведенного анализа, акцентируют внимание на существенных аспектах анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности и выносят его на обсуждение собственников и менеджеров промышленного предприятия.

Проанализировав внешнюю и внутреннюю среду, инновационный климат и потенциал предприятия, положение предприятия на рынке, следующим этапом является выбор инновационной стратегии, классификация которых представлена в таблице 4.

Критериями выбора могут быть: глубина и радикальность изменений технологии производства и качества продукта, готовность текущего персонала работать в новых условиях, уровень возможной экономической эффективности в соответствии с уровнем риска и т.п.

Таблица 4 – Классификация инновационных стратегий

Вид	Сущность
Наступательная	Предприятие первым внедряет новшества
Защитная (оборонительная)	Удерживают свою рыночную позицию
Промежуточная (оппортунистическая)	Заполняют пробелы в специализации других предприятий
Поглощающая	Используют инновационные разработки других компаний
Имитационная	Используют усовершенствованные инновации выпущенными другими предприятиями
Разбойничья	Используются кардинальные новшества, влияющие на технико-эксплуатационные параметры
Создание нового рынка	Является единственным производителем нового продукта (услуги)

Этап определения размера инвестиций полностью зависит от выбранной инновационной стратегии.

В результате исследования отечественных и зарубежных методических подходов к оценке рисков инновационного проекта рекомендовано применение методики STAR, основанной на комплексной балльной оценке рисков, которая, по сути, является разновидностью экспертного метода оценки. Всего методика STAR подразумевает оценку 125 отдельных факторов, способных повлиять на реализуемость и коммерциализацию инновационных проектов. Предусмотрены экспертные оценки важности частного риска по конкретному фактору (0-1 балл), оценки этого риска в баллах от 0 до 10, а также оценка риска с учетом веса фактора. Итоговый риск инновационного проекта определяется путем суммирования всех оценок рисков с учетом важности всех составляющих (максимальная величина баллов – 1250, минимальная – 0). Затем осуществляется пересчет баллов системы STAR в проценты (0-100%). Вопрос оценки СПИП изучался авторами ранее и более подробно изложен в [1].

Заключительным этапом является реализация инновационной стратегии, включающий контроль реализации и оценку эффективности.

На этапе 4 реализации стратегии (рис. 4) важно идентифицировать условия реализации стратегии развития на основе инноваций, сформулировать «дорожную карту» и внедрить меры по снижению инновационных рисков.

Главным условием эффективности реализации стратегии является качественно разработанная тактика её реализации, которая представляет собой пошаговую инструкцию, включает инновационную политику промышленного предприятия и процедуру управления инновационными рисками. По своей сути она образует систему перехода промышленного предприятия на инновационный тип развития с учетом ресурсных возможностей предприятия. В этих документах необходимо предусмотреть следующее:

- основы перехода на инновационный тип развития (ценности, продукт, бизнес-процессы и т.п.);
- приоритетность и последовательность проведения организационных, производственно-технологических, экономических и маркетинговых мероприятий;
- ответственных лиц, действия и время осуществления;
- процедуры идентификации инновационных рисков и механизмы их снижения, при возможности – избегания.

Команда проекта отвечает за реализацию стратегии перехода промышленного предприятия на инновационный тип развития в соответствии с распределением ролей внутри команды и отвечает за принятые решения. Одним из условий успешности реализации стратегии является достаточность полномочий проектной группы для совершения всех необходимых действий и шагов, наличие необходимого административного ресурса внутри промышленного предприятия. Это поможет избежать ненужных коммуникаций и дискуссий о целесообразности изменений и позволит реализовать стратегию в обозначенные сроки без дополнительных «согласований» и «средств».

Контроль реализации и оценка эффективности являются логически завершающим процессом реализации стратегии. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией [17].

Стратегический контроль предполагает отслеживание стратегии по мере ее реализации. Это также касается выявления проблем или изменений в страте-

гии и внесения необходимых корректировок.

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданной заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии, его задача состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь целей предприятия [52].

Исследования множества работ отечественных и зарубежных ученых показывают, что система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента:

1. Установление показателей и стандартов, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии предприятия. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние предприятия. Такими группами показателей являются: показатели эффективности деятельности; показатели использования человеческих ресурсов; показатели, характеризующие состояние внешней среды; показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы [39].

2. Создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Существует четыре основных подхода к построению систем измерения и отслеживания.

Первый подход – это система контроля на основе рыночных показателей функционирования предприятия.

Второй подход – это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям организации устанавливаются цели и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания.

Третий подход – это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия, то есть устанавливаются подробные процедуры и

правила поведения и действия.

Четвертый подход базируется на установлении норм отношений и системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль: сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

3. Сравнение реального состояния параметров контроля с желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние лучше желаемого, реальное состояние соответствует желаемому, реальное состояние хуже желаемого.

4. Оценка результата сравнения и принятие решения о корректировке стратегии. При проведении корректировки, в первую очередь, происходит пересмотр параметров контроля: пересмотр целей и пересмотр стратегии.

Контроль относится к заключительному этапу реализации стратегии, поэтому степень эффективности контроля во многом определяет, настолько успешно предприятие справится с решением задач, сформулированных ею.

Данный этап начинается с расчета рентабельности активов – финансового коэффициента, характеризующего отдачу от использования всех активов организации. Коэффициент показывает способность организации генерировать прибыль без учета структуры его капитала, качество управления активами. В отличие от показателя "рентабельность собственного капитала", данный показатель учитывает все активы организации, а не только собственные средства. Поэтому он менее интересен для инвесторов.

Рентабельность активов рассчитывается делением чистой прибыли (как правило, за год) на величину всех активов (т.е. валюту баланса организации):
$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}}$$
В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации.

Проанализировав разнообразные методы стратегического планирования, предлагаем составить методическое обеспечение формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Методическое обеспечение формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия

Этапы	Подэтапы	Методы
1. Постановка цели	Формирование цели развития организации	Мозговой штурм, методы экспертных оценок
2. Стратегический анализ	- Анализ внешней среды и инновационного климата	SWOT-анализ, PEST-анализ, «Пять сил конкуренции» М. Портера
	- Анализ внутренней среды	
	- Оценка инновационного потенциала	Методы экспертных оценок
3. Выбор инновационной стратегии	- Выбор инновационной стратегии	Методы экспертных оценок
	- Определение размера и формы необходимых инвестиций, расчет возможных рисков	Методы экспертных оценок; методы корректировки нормы дисконта; анализ чувствительности показателей эффективности; метод сценариев
4. Реализация инновационной стратегии	- Реализация стратегии инновационного развития	Метод показателей
	- Контроль реализации и оценка эффективности	

По нашему мнению, предложенный алгоритм процедуры разработки и реализации стратегии перехода промышленного предприятия на инновационный тип развития является целостным законченным инструментом, который можно использовать для осуществления серьезных изменений в работе промышленного предприятия при переходе на инновационный тип развития.

В современных социально-экономических и политических условиях для промышленного предприятия это является единственно возможным вариантом развития. Только при переходе на инновационный тип развития промышленные предприятия в традиционных отраслях экономики России смогут обеспечить рынок качественной конкурентоспособной продукцией и, в конечном итоге, сохранить и приумножить производственный потенциал страны, наравне конкурировать с иностранными товаропроизводителями за потребителей.

2.2 Методы реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия

Применение системного подхода к осуществлению реализации инновационной стратегии предприятия заключается в системном понятии об инновационной деятельности, в установлении и структуризации основных целей и задач инновационной деятельности, в разработке показателей достижения установленных целей, а также в контроле ее осуществления и оценке производительности. Осуществление инновационной стратегии подразумевает разработку совокупности тактических и оперативных мероприятий по достижению целей, предусмотренных в инновационной стратегии предприятия.

Под реализацией инновационной стратегии понимается система мероприятий по обеспечению ее выполнения, включающая распределение полномочий, ответственности, необходимую координацию работы подразделений предприятия и соответствующий контроль.

К главным методам реализации стратегии и оценки перспектив инновационного развития предприятия считаем необходимо отнести:

- технологический аудит;
- бизнес планирование;
- систему бюджетирования;
- систему управления, основанную на анализе экономической добавленной стоимости (EVA);
- анализ отклонений;
- сбалансированную систему показателей и др.

Технологический аудит предприятия – это аудит оценки недостатков или области улучшения процесса, системы или предложения. В ходе осуществления инновационной стратегии развития данное понятие разумно именовать инновационным аудитом.

Использование системы бюджетирования направлено, в основном, только на финансовые показатели, в результате чего, большинство показателей необ-

ходимо часто пересчитывать и корректировать.

Система управления на базе показателя EVA направлена на увеличение стоимости предприятия. Однако зависимость между вознаграждением и показателем EVA способна послужить причиной принятия решений, нацеленной на кратковременные выгоды. Кроме того, представленная система показателей основана также на финансовых показателях и не учитывает также показатели долговременного успеха, интеллектуальный ресурс.

Значимым инструментом реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия на базе системного подхода считается сбалансированная система показателей (BSC), которая предоставляет возможность сосредоточить усилия на достижении общей стратегической цели с помощью участия в этом процессе абсолютно всех работников предприятия (рисунок 6) [75].

Для реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия необходимо создание адекватной инновационной системы управления.

Р. Каплан и Д. Нортон, создатели сбалансированной системы показателей, указывают, что «наибольших успехов удалось добиться именно тем предприятиям, которые создали с помощью сбалансированной системы показателей новую систему управления, позволяющую создать предприятие, сфокусированное на стратегии. Чем более органично сбалансированная система показателей интегрирована в общую систему управления предприятием, тем больше вероятность успешного практического перенесения инновационной стратегии в повседневную деятельность его клиентов, сотрудников и партнеров» [33].

По нашему мнению, сбалансированная система показателей является наиболее эффективным методом реализации инновационной стратегии развития предприятия, поскольку промышленное предприятие, внедрившее эту систему, получает в результате алгоритм в соответствии с инновационной стратегией на всех уровнях управления, который связывает различные функциональные направления. Сбалансированная система показателей дополняет финансо-

вые показатели системой оценки перспектив и потенциальных возможностей предприятия [86].



Рисунок 6 – Сбалансированная система показателей Р. Каплана, Д. Нортон

Осуществление инновационной стратегии развития предприятия на базе BSC дает возможность объединить стратегию, представленную в варианте взаимозависимых характеристик с тактикой, что гарантирует вероятность непрерывного контролирования достижения запланированных целей (рисунок 7).

Сбалансированная система показателей отчетливо отражает связь инновационных целей и методами их достижения, между долгосрочными и краткосрочными целями. Сбалансированная система показателей представляет собой регулирующий механизм с целью наиболее четкого формирования инновационной стратегии, а также является результативным механизмом ее оценки и осуществления.

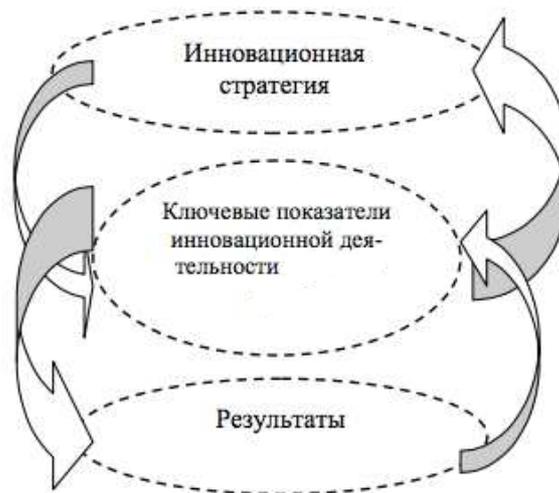


Рисунок 7 – Взаимосвязь между инновационной стратегией, показателями и результатом

Сбалансированная система показателей предлагает модель, с поддержкой которой сформированную инновационную стратегию возможно привести вплоть до внимания всех работников легким и поочередным методом. Система сбалансированных показателей объединяет все без исключения инструменты стратегического управления в общую совокупность, направленную на реализацию инновационных стратегических целей предприятия, а, кроме того, определяет соответствие стратегических целей предприятия методам их достижения. Основой системы сбалансированных показателей считается стратегическая карта, предполагающая стратегические цели согласно любого направления инновационной деятельности предприятия в формализованном виде во взаимозависимости на базе причинно-следственных взаимосвязей между ними [86].

Система сбалансированных показателей связывает долгосрочные, среднесрочные и тактические цели предприятия.

Использование сбалансированной системы показателей гарантирует причастность сотрудников предприятия к ходу реализации инновационной стратегии. С данных позиций сбалансированная система показателей трансформирует цель предприятия в определенные стратегические задачи, определяет соотношение среди стратегических целей и показателей, дает возможность утвердить

цели и задачи каждого сотрудника в соответствии со стратегией предприятия. Работники предприятия смогут осознать стратегию и работать так, чтобы вносить наибольший вклад в её реализацию.

Система мотивации, созданная на базе сбалансированной системы показателей, помогает достижению больших результатов каждым сотрудником и в тоже время считается стимулом для реализации стратегических целей.

Кроме этого, сбалансированная система показателей может помочь установить предпосылки появившихся проблем и создать мероприятия с целью их устранения. Как только BSC и обратная информационная связь начинают функционировать, предприятие сможет управлять стратегией, то есть получать сведения об осуществлении, жизнеспособности и эффективности стратегии, вносить поправки в стратегию по мере появления потребности. Кроме того, сбалансированная система показателей гарантирует интеграцию целей заинтересованных сторон в инновационную стратегию предприятия.

В ходе реализации инновационной стратегии развития предприятия на базе сбалансированной системы показателей более значимым и технически простым считается формирование системы сбалансированных показателей. Она содержит четыре взаимосвязанных элемента: финансовая перспектива, перспектива клиента, внутренняя перспектива и перспектива обучения и роста.

Подбор показателей образующих сбалансированную систему обязан соответствовать двум главным критериям:

1. Постановка целей является точной и определенной, характеризуется численными показателями, над которыми возможно осуществлять контроль.

2. Численные показатели обязаны базироваться на фактическом положении предприятия, а также на положении стратегических конкурентов. Последовательность формулирования целей, образующих системы сбалансированных показателей находятся в зависимости от очередности действий и их результатов. Увеличение финансового капитала – основная цель предприятия, а финансовая составляющая – соответственно наиболее верхний уровень иерархии, созданной сбалансированной системы показателей [43].

Далее формулируются маркетинговые цели: проникновение на новые рынки, необходимый уровень преданности покупателей и др. Последующим шагом считается формулирование целей, имеющих отношение к содержанию внутренних процессов предприятия, к примеру, сокращение брака, снижение сроков изготовления и поставок, понижение производственных потерь и др.

Нижний уровень – это обучение и развития работников, которые являются основанием системы сбалансированных показателей.

Формирование инновационной стратегии предполагает установку целевых или контрольных значений показателей, необходимых для достижения стратегических целей. В ходе осуществления инновационной стратегии идет наблюдение значений показателей. Для каждой составляющей формируются цели и мероприятия, кроме того расходы на реализацию и сроки исполнения проекта.

Показатели формируются по всем направлениям инновационной деятельности предприятия и в любом подразделении должен быть ответственный сотрудник. Затем следует установить, как будут собираться данные для показателей. Для этого по каждому показателю устанавливается процесс обратной связи, создаются плановые критерии.

Обоснование и выделение критериев оценки эффективности инновационной стратегии сопровождается рядом проблем.

Вместе с этим, опираясь на логику принятия стратегических решений выбора инновационных проектов, возможно отметить ключевые этапы формирования системы критериев для оценки эффективности инноваций, позволяющей оценивать успешность инновационной стратегии предприятия. Грамотно сформулированная инновационная стратегия дает возможность организовывать и распределять ресурсы предприятия продуктивно. Стратегические решения определяют эффективность промышленного предприятия. Многокритериальный подход к эффективности подразумевает различие результатов работы на разных стадиях достижения целей по разным направлениям. По сути подбор основания для разбиения на составляющие в сбалансированной системе показате-

телей считается проблемой менеджмента и потребует соблюдения условий: присутствие у любой составляющей целей, показателей, задач и взаимосвязи возможностей со стратегией предприятия.

Введение BSC в систему стратегического управления предприятием с целью осуществления инновационной стратегии развития на базе разработанных показателей инновационной деятельности требует определения области ответственности за выполнение задач по каждой отдельной составляющей и для предприятия в целом. Подобным образом сбалансированная система показателей интегрируется в планово-бюджетную концепцию предприятия, для всех ответственных лиц формируются показатели, нужные для отслеживания хода выполнения задач, предусмотренных сбалансированной системой. Тем самым мотивация работников связывается с исполнением задач. Размер премии работников должна быть поставлена в взаимозависимость от достижения определенных показателей [41].

Единое направление осуществления инновационной стратегии предприятия идет «сверху вниз», при достижении показателей нижних уровней можно будет достигнуть показателей высших уровней. Так сбалансированная система показателей связывает стратегические результаты и условия их достижения, определяя и отслеживая причинно-следственные взаимосвязи среди них. Большое число факторов достижения инновационных целей описывается посредством нефинансовых показателей, не определяющихся классическими системами учета (системой бюджетирования), а в случае их определения, не увязываются с финансовыми результатами. Помимо этого, с одной стороны, сбалансированная система показателей расширяет место управленческого учета, с другой – фокусирует учет на узком наборе максимально информативных для стратегической оценки показателей.

Таким образом, сбалансированная система показателей как механизм реализации инновационной стратегии имеет следующие достоинства:

1. Представляет инновационную деятельность предприятия в целом, так как содержит ряд показателей, которые объединены с основными направлени-

ями инновационной деятельности предприятий и стратегией.

2. Инновационная деятельность для достижения целей инновационного развития по каждой составляющей позволяет добиться улучшений на корпоративном уровне.

3. В сбалансированную систему показателей входят лишь показатели инновационной деятельности, связанные со стратегией.

4. Любой из образующих сбалансированную систему показатель количественно определяется, для него устанавливается оптимальное значение, которое необходимо достигнуть.

Главным экономическим результатом от осуществления инновационной стратегии развития предприятия на базе системы сбалансированных показателей считается снижение сроков принятия стратегических решений, а также увеличение их обоснованности и эффективности.

Считаем, что, система сбалансированных показателей наиболее эффективный инструмент реализации инновационной стратегии развития предприятия. Предприятие приобретает возможность оценивать альтернативные стратегические решения инновационного развития и эффективность организационных действий. Система сбалансированных показателей дает возможность проводить тщательный контроль над внутренними процессами: сопоставлять факт и план; формировать бенчмаркинг; отслеживать отстающие направления и находить решения их улучшения. Сбалансированная система показателей ликвидирует разногласия и создает наиболее прозрачные и конструктивные взаимоотношения среди владельцев, управленцами и другими работниками предприятия.

Значимым нюансом введения системы сбалансированных показателей считается проблема о степени уникальности данной системы на каждом предприятии, поскольку количественные показатели для предприятий будет различаться. Уникальность инновационной стратегии гарантирует предприятию конкурентные преимущества, поэтому неповторимыми должны быть как стратегические цели, так и мероприятия для осуществления целей, то есть BSC. Также

важно, чтобы система стратегического управления предприятием на базе сбалансированной системы показателей была способна существенно повысить эластичность реагирования на рыночные перемены, обеспечить условия для увеличения дохода за счет введения инноваций и увеличение производительности работы за счет улучшения процессов.

Во второй главе нами были предложены методические рекомендации по формированию инновационных стратегий, которые включают алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия и метод реализации инновационной стратегии, основанный на сбалансированной системе показателей.

Разработанный алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия состоит из взаимосвязанных этапов: постановка цели, стратегический анализ, выбор инновационной стратегии и её реализация.

Каждый из этапов имеет свою законченную структуру и систему взаимосвязей и предполагает серьезную проработку каждого вопроса, от глубины проработки которых и анализа каждого этапа будет зависеть качество разработанной стратегии и её реализуемость.

Предложенный метод реализации инновационной стратегии, основанный на сбалансированной системе показателей, позволяет определить ряд необходимых показателей и их оптимальных значений, позволяющих осуществлять контроль по всем направлениям деятельности предприятия, а при возникновении проблем – определить причины и разработать мероприятия для их устранения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный этап развития общества связан с возрастанием роли конкуренции в деятельности предприятий, что предъявляет новые требования к управлению его деятельностью. Сегодня решающим фактором выживания предприятия в конкурентной борьбе и усиления его рыночных позиций становится рост инновационной активности, которая напрямую зависит от выбранной им стратегии развития. Таким образом, именно инновационная стратегия становится фактором, определяющим успешность менеджмента, обеспечивающим устойчивое развитие предприятия и рост его конкурентоспособности на рынке.

Цель исследования заключается в развитии теоретических и методических подходов по формированию инновационной стратегии развития промышленного предприятия, отвечающей современным вызовам с точки зрения повышения ее эффективности и конкурентоспособности, а также в экономической оценке возможности её применения в практической деятельности конкретного предприятия.

В ходе диссертационного исследования были выполнены следующие задачи:

- 1) Изучены теоретические основы инноваций, теоретические и методологические основы инновационной стратегии;
- 2) Разработан алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия и предложены методические рекомендации с целью обеспечения этого процесса;
- 3) Сформирована и апробирована инновационная стратегия развития промышленного предприятия на примере ОАО «Асфальтобетонный завод».

В первой главе были исследованы теоретические основы формирования инновационной стратегии предприятия, было выявлено, что инновационная стратегия занимает ключевое место в структуре предприятия, в связи со своей нацеленностью на изменения, как выпускаемой продукции, так и процессов

производства, маркетинга, организации.

Была приведена авторская интерпретация понятия инновация: это внедренное новшество в какой-либо сфере деятельности с целью обеспечения роста эффективности действующей системы. Также предложена авторская трактовка определения инновационной стратегии предприятия, представленная как набор методов, комбинаций, правил и приемов, направленных на достижение основополагающих целей отличающихся своей новизной, прежде всего, для данного предприятия.

При рассмотрении факторов, влияющих на формирование инновационной стратегии, было установлено что они могут быть как сдерживающие, так и способствующие реализации инновационной стратегии.

Рассмотренный международный опыт и практика перехода промышленных предприятий на инновационный тип развития, по нашему мнению, может с успехом применяться и в нашей стране. В частности, опыт США по информационной поддержке деятельности в области инноваций. Вывод инновационных идей из лабораторий на рынок безусловно с финансовой поддержкой государства как это делается в Европейском союзе в рамках программы «Горизонт 2020»; и для обеспечения ежегодной сравнительной оценки инновационной деятельности регионов, а также для использования местными администрациями в выработке политики и при принятии решений – инновационную региональную таблицу на примере опыта Европы.

Во второй главе предложены методические рекомендации по формированию инновационной стратегии промышленного предприятия, включающие в том числе, алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия. Предложенный алгоритм процедуры разработки и реализации стратегии перехода промышленного предприятия на инновационный тип развития является целостным законченным инструментом, который можно использовать для осуществления серьезных изменений в работе промышленного предприятия при переходе на инновационный тип развития.

Предложенный метод реализации инновационной стратегии, основанный

на сбалансированной системе показателей, позволяет определить ряд необходимых показателей и их оптимальных значений, позволяющих осуществлять контроль по всем направлениям деятельности предприятия, а при возникновении проблем – определить причины и разработать мероприятия для их устранения.

В третьей главе была проведена апробация алгоритма формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия.

Анализ финансовой деятельности ООО «АБЗ» показал, что предприятие финансово устойчиво, свободно маневрируя денежными средствами, способно путем эффективного их использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции, а также затраты по его расширению и обновлению. Также было установлено, что предприятие обладает значительным инновационным потенциалом: финансовые ресурсы; кадровые ресурсы; материальные ресурсы (современная производственно-технологическая инфраструктура).

На основе алгоритма формирования и реализации инновационной стратегии развития промышленного предприятия, разработанном во второй главе, была сформирована инновационная стратегия ОАО «АБЗ». Реализация сформированной инновационной стратегии обеспечит устойчивое развитие предприятия и рост его конкурентоспособности на рынке посредством реализации активной инновационной политики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 28.03.2017. // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Индикаторы инновационной деятельности: 2016: Статистический сборник/ Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац.исслед.ун-т Ибо «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2016. – 320 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ ред. от 03.04.2017. // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Научные исследования и инновации в Красноярском крае: Статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю. – Красноярск, 2013 – 71 с.
5. Научный потенциал и инновационная активность в России: Статистический сборник. Вып. 4 / Под ред. Е.В. Семенова. М.: Языки славянской культуры, 2010.-408 с.
6. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений. [Электронный ресурс]: федер. закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ ред. от 28.12.2013. // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. Практический комментарий основных изменений налогового законодательства с 2016 года. [Электронный ресурс]. // СПС «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года (разработан Минэкономразвития России) [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144190/

9. Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/07/03/strategia-dok.html>

10. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика : учеб. пособие / С. А. Агарков, Е. С. Кузнецова, М. О. Грязнова ; Федер. агентство по рыболовству, Мурм. гос. техн. ун-т. - М. : Акад. естествознания, 2011.

11. Амосов А.И. Исследование проблем формирования конкурентоспособного типа воспроизводства / Под ред. А.И. Амосова. - М.: ИЭ РАН, 2007. - 181 с.

12. Аньшин В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития / В.М. Аньшин, А.А. Дагаев. — 3-е изд., перераб., доп. — М.: Дело, 2007. — 584 с.

13. Аньшин В.М.. Дагаев А.А. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития Учеб. Пособие / Под ред. В. М. Аньшина. А. А. Дагаева. - 4-е изд.. перераб.. доп.-- М.: Дело, 2014. - 584 с.

14. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

15. Бронникова, Т.С., Котрин, В.В. Развитие методологии формирования рыночного потенциала предприятия [Текст] / Т.С. Бронникова, В.В. Котрин : монография, - Королёв, ФТА. 2012 – 134 с.

16. Бутакова Н.М. Анализ финансового состояния предприятий: методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов образовательной программы 080500 «Экономика и управление на предприятии». – Красноярск: Изд-во Сибирского федерального университета, 2017. – 129 с.

17. Веснин В .Р. Стратегическое управление: Учебник. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. — 328 с.

18. Волкова Н.Н., Рубинштейн А.А., Романюк Э.И. Методики мониторинга НИС РФ и международных сопоставлений инновационной деятельности // Институт экономики РАН. - Москва, 2010.

19. Гельман Л.М., Левин М.И., Полтерович В.М., Спивак В.А. Моделирование динамики распределения предприятий отрасли по уровням эффективности (на примере черной металлургии)// «Экономика и математические методы», №3, Том 29, 1993

20. Глазьев С.Ю., Ивантер В.В., Макаров В.Л., Некипелов А.Д., Татаркин А.И., Гринберг Р.С., Фетисов Г.Г., Цветков В.А., Батчиков С.А., Ершов М.В., митяев Д.А., Петров Ю.А. О стратегии развития экономики России: препринт / Под ред. С.Ю. Глазьева. — М.: ООИ РАН, 2011. - С. 8.

21. Горегляд В.П. Инновационный путь развития для новой экономики России / Отв. редактор В.П. Горегляд. М.: Наука, 2005.

22. Гохберг Л.М. Статистика науки и инноваций. Краткий терминологический словарь. М.: ЦИСН, 1996.

23. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы, 4-е изд./ Под ред. А. П. Градова. – СПб: Специальная литература, 2003. – 958 с.

24. Гринберг Р.С. Необходимость нового технологического уклада // Воспроизводственный вектор России. К теории структурного поворота. — М.: ИЭ РАН, 2010.

25. Дибина Е.В. Алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии промышленного предприятия / Е.В. Дибина, Н.М. Бутакова // Проект Свободный-2015: материалы науч. конф., посвященной году образования в содружестве независимых государств (15-25 апреля 2016 г.). / Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. С. 12-15.

26. Дибина Е.В. Формирование стратегии инновационного развития – объективная необходимость экономики / Е.В. Дибина, Н.М. Бутакова // Проблемы современной экономики: тез. докл. XXII межрегионал. науч.-практ. конф. студ. и аспирантов экон. спец., Красноярск, 22 апреля 2016 г. / Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2016. С. 42-43.

27. Друкер П. Практика менеджмента: Пер. с англ.: Уч. пос. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2008.
28. Дынкин А.А. Инновационная экономика. / Под общей редакцией Дынкина А.А., Иванова Н.И. М.: Наука, 2001.
29. Дынкин А.А. Инновационная динамика: глобальные тенденции и перспективы // Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: ИНФРА-М, 2010.
30. Жильников А.Ю. Определение стимулирующих и сдерживающих факторов инновационной активности региона / А.Ю. Жильников // Экономические науки. - 2013. - № 99. - С. 77-82.
31. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент DJVU. М.: Экономист, 2002. - 416 с.
32. Ицхак К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. Питер, 2011.
33. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - Москва: Олимп-Бизнес, 2010.— 320 с.
34. Каплан Роберт С, Нортон Дейвис П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. - М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2005. - 512 с.
35. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию. М.: Изд-во ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
36. Касс М.Е. Формирование стратегии инновационного развития предприятия на основе управления нематериальными активами // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — Москва. - 2008.
37. Клейнер Г.Б. Микроэкономика знаний в свете системной парадигмы // Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. - М.: ИНФРА-М, 2010

38. Клейнер Г.Б. Формирование институтов микроуровня экономики // Россия в глобализирующемся мире: Политико-экономические очерки / Отв. ред. ак. Д.С. Львов. — М.: Наука, 2004.
39. Коленский И.Л., Харин А.А. Управление инновациями. М.: Изд-во «Высшая школа», 2003.
40. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний. Оценка и управление. М.: Изд-во «ЗАО Олимп Бизнес», 2002.
41. Курнышева И.Р. Конкурентоспособность российской экономики: потенциал и перспективы / Отв. ред. И.Р. Курнышева. - М.: ИЭ РАН, 2009. - 101 с.
42. Лыгина Н.И., Рудакова О.В. Инновационный потенциал как основа конкурентоспособности российской промышленности // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. Т. 9. - № 5. - С. 35-43.
43. Макаров В. Об экономическом развитии и не только в контексте будущих достижений науки и техники / В. Макаров // Вопросы экономики. - 2008. - №3. - С. 41-43.
44. Медведев Д.А. Россия, вперед! // Известия. 2009. № 167 от 11.09.2009.
45. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент // В.Г. Медынский. - М.: ИНФРА-М, 2002.
46. Мильнер Б.З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. М.: ИНФРА-М, 2010.
47. Молчанов И. Н. Инновационный процесс Текст. /И.Н. Молчанов. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та 1995.-143 с.
48. Нельсон Ричард Р., Уинтер Сидней Дж. Эволюционная теория экономических изменений / Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 536 с.
49. Никифоров Л.В., Кузнецова Т.Е. Формирование социально-экономической системы российского общества, обеспечивающей рост конкурентоспособности экономики // Россия в глобализирующемся мире: стратегия конкурентоспособности / отв. ред. ак. Д.С. Львов, д.э.н. Д.Е. Сорокин. - М.: Наука, 2005. - С.73.

50. Никонова Я.И. Инновационная политика развития экономических систем: методология формирования и механизм реализации [Текст]: Монография / Я.И. Никонова. – Барнаул: ИГ «Си-Пресс», 2014. – 171 с.
51. Опыт Европы, США и Индии в сфере государственной поддержки инноваций // Российский юридический журнал. - 2011. - №1 (76).
52. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент. - М.: КНОРУС, 2007. - 413 с.
53. Петров А.Н. Стратегический менеджмент. Учебник для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2007. – 496с.
54. Плотников А.Н. Обзор моделей инновационного процесса на основе работ западных ученых /А.Н. Плотников, Е.В. Аписитис // Инновационная деятельность. - 2012. - №2 (20). - С. 58-62
55. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). – М.: Политиздат, 1989. – С. 270-275
56. Путин В.В. О наших экономических задачах // Ведомости. 30.01.2011.
57. Румянцева З.П. Менеджмент организации: учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. и др. – М.: ИНФРА-М. 1995. -432 с.
58. Свиридова С.В. Сущность, содержание и особенности процесса формирования и реализации стратегии инновационного развития предприятий // Стратегические вопросы мировой науки: Материалы международной научно-практической конференции (07-15 февраля 2016 г.). – Польша, 2016.
59. Сергеев В.А. Основы инновационного проектирования Ульяновск: УлГТУ-246 с.
60. Спицин А. Инновационные приоритеты развития / А. Спицин // Экономист. - 2004. - № 5. - С. 31-35.
61. Сухарев О.С. Экономика технологического развития / О.С. Сухарев. М.: Финансы и статистика, 2008. — 480 с.
62. Сурин А.В. Инновационный менеджмент /А.В. Сурин, О.П. Молчанова – М.: Инфра-М, 2008. – 368с.
63. Татаркин А. И. Стратегические приоритеты и возможности перехода

России на инновационный тип развития // Экон. наука совр. России. 2003. № 2. С. 82-98.

64. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями/ Сокр. пер. с англ./ Авт. предисл. и науч. ред. К.Ф.Пузыня. – М.: Экономика, 1989. С. 34.

65. Толстых Т.О., Пахомова Н.А. Подходы к формированию инновационной инфраструктуры для промышленных предприятий // Экономинфо, 2013. - № 20. - С. 59-62.

66. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е изд., Пер. с англ. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. — 928 с.

67. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 173 с

68. Тюрина В.Ю. Анализ европейского опыта изменения инновационной активности национальных инновационных систем / В.Ю. Тюрина, Е.Г. Капреева //Инновационная деятельность. – 2011. – №4 (17). – С. 18-25.

69. Тюрина В. Ю. Инновационная способность и инновационная восприимчивость / В. Ю. Тюрина // Инкубаторы бизнеса: Конспект лекций по курсу. – Саратов: СГТУ, 1994. – 16 с.

70. Удалов Ф.Е., Удалов О.Ф. Болевые точки инновационной деятельности промышленности России//ЭКО: Экономика и организация промышленного производства.- 2003. -№11, С. 3-11.

71. Узьяков М.Н. Трансформация российской экономики, возможности экономического роста / М.Н. Узьяков. - М.: ИСЭПН, 2001. - 230 с.

72. Унтура Г. А. Проблемы создания инновационной среды региона в рыночных условиях / Г.А. Унтура // Регион: экономика и социология. - 2002. - № 4. - С. 5-29.

73. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2013. -448 с.

74. Фирсов Ю. Факторы и элементы повышения инновационной активности предприятия / Ю. Фирсов. // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2012. - № 1, Ч. 1. - С. 148-153.
75. Фридаг Х. Сбалансированная система показателей Текст / Х. Фридаг, В. Шмидт. - Москва : Омега-Л, 2006. – 144 с.
76. Харин А.А. Управление инновациями: В 3 кн. Кн. 2. Управление финансами в инновационных процессах: Учеб. Пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский, Н.Н.Пущенко, В.А. Старых; Под ред. Ю.В. Шленова. – М.: Высш. Шк., 2003. – 295 с.
77. Хатч Карпентер. 4 квадранта инноваций: подрывной или возрастающий / [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://bhc3.com/2009/12/01/the-four-quadrants-of-innovation-disruptive-vs-incremental/>
78. Хотяшева О. М. Инновационный менеджмент: 2-е изд / О.М. Хотяшева. - Питер, 2007. — 384с.
79. Черковец В.Н. О содержании понятия «реальный сектор экономики» и роли материального производства // Российский экономический журнал. - 2001.- №11-12. -С.56-57.
80. Шишкова Т.А. Разработка модели системы управления инновационной деятельностью электросетевых компаний [Текст]/Т.А. Шишкова // Экономические науки. Экономика и управление. – 2009. – №5(54) – С. 179-184.
81. Шленов, Ю.В. Управление инновациями / Ю.В. Шленов – М.: Высшая школа, 2003.
82. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. - М.: Прогресс, 1982. – 304 с.
83. Юдаева К. Инновационная активность российских предприятий [Текст] / К. Юдаева, К. Козлов, Д. Соколов // Московский центр Карнеги, рабочие материалы. – 2004. – №5.
84. Яковец Ю.В. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. М.: Экономика, 1988. - 335 с.

85. Яковлев А. Инновации: полезное вмешательство государства [Текст] / А. Яковлев, К. Гончар // Ведомости. – 2004. – № 43.
86. Яремчук Е.Н. Совершенствование системы стратегического управления корпорацией промышленности [Текст]/ Е.Н. Яремчук // Экономические науки. Экономика и управление. 2011. – №1(74) – С.108-112.
87. Ясин Е., Яковлев А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики. - 2004. - № 7. - С 4-23.
88. Afuah A. Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage, 2009.
89. Aghion P., Bessonova E. On entry and Growth: Theory and Evidence. Revue de l'OFCE. Special Number on Industrial Dynamics, Productivity and Growth. 2006.
90. Aghion P., Bloom N., Blundell R., Griffith R. and Howitt P. Competition and Innovation: An Inverted U Relationship, NBER Working Paper, 2002.
91. Arundel, A, Lorenz, E, Lundvall, B-Å & Valeyre, A 2006, The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15, Druid working paper no.16-17, Danish Research Institute for Industrial Dynamics.
92. Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
93. Cooper, R.G. The strategy–performance link in product innovation. R&D Management 84(April), 2007. - P.247–259.
94. Davis L. Institutional Change and American Economic Growth / L. Davis, D. North. – Cambridge, 1971. – 803 p.
95. Freeman C. Continental, national and sub-national innovation systems - complementarity and economic growth. Research Policy Vol. 31, 2002. - P. 191–211.
96. Hearing D., Phillips J. Innovation Roles: The People You Need for Successful Innovation. White Paper. NetCentrics Corporation. November 1, 2005. P. 5. URL: http://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/pdf/Innovation_Roles.pdf (07.11.2014).

97. Il'enkova, S.D. 2002. Innovatsionnyiy menedzhment. Yuniti. 308 p.
98. Innovation in firms: a microeconomic perspective // OECD. URL: http://www.oecd.org/document/10/0,3746,en_2649_34409_44120010_1_1_1_1,00.html.
99. Kim, W., and Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation, and the knowledge economy, Sloan Management Review, Spring, 40 (3) 41-54.
100. Lam A. Organizational Innovation // The Oxford Handbook of Innovation / ed. by J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson. Oxford: Oxford University Press, 2005.
101. Oslo Manual, Guidelines for collecting and interpreting innovation data, Third edition, 2005. - P. 46-47
102. Swann G.M. P. Universities and business innovation in Innovation in UK: Indicators and Insights, 2006.
103. Teece, D.J., Pisano, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. Industrial and Corporate Change 3(3), 2004. - P. 537–556.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и управления в строительном комплексе

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой доц., к.э.н.
С.Б. Глоба
«09» / 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Формирование инновационной стратегии развития
промышленного предприятия

38.04.01 - «Экономика»

38.04.01.01 «Управление финансами производственных комплексов»

Научный руководитель Н.М. Бутакова доц., канд. экон. наук, Н.М. Бутакова

Выпускник Е.В. Дибина Е.В. Дибина

Рецензент В.П. Масловский доц., канд. техн. наук, В.П. Масловский

Красноярск 2017