

Научно-
практический
журнал

Э Д У

Эффективное антикризисное управление

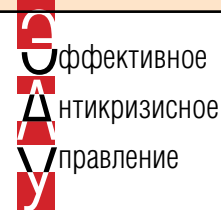
Промышленность
и инфраструктура
в цифровую эпоху

16+

Доступно в
AppStore
Google Play

редакционный совет

ББК 65.01
65.051
УДК 338
351/354

**Председатель редакционного совета:**

Порфирьев Б. Н. — заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, завлабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

Заместитель председателя:

Эскиндаров М. А. — ректор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

Члены редакционного совета:

- Буксман А. Э.** — первый заместитель Генерального прокурора Российской Федерации
- Витрянский В. В.** — заместитель председателя Высшего арбитражного суда Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Голубев С. А.** — заместитель председателя Банка России, д. ю. н., профессор
- Карлик А. Е.** — проректор по научной работе Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, д. э. н., профессор
- Никитин Г. С.** — заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, к. э. н.
- Ряховская А. Н.** — заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Трачук А. В.** — генеральный директор ФГУП «Гознак», д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Федотова М. А.** — проректор по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Цариковский А. Ю.** — статс-секретарь – заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, профессор ГУ ВШЭ, завкафедрой «Управление государственными и муниципальными заказами»
- Цветков В. А.** — заместитель директора Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

Редколлегия:

- Трачук А. В.** — главный редактор, д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Авдийский В. И.** — заведующий кафедрой «Анализ рисков и экономической безопасности» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Крюкова О. Г.** — профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к. э. н.
- Ипатова Н. В.** — шеф-редактор

Уважаемые читатели!

Основной темой первого номера нашего журнала в этом году стала «Промышленность и инфраструктура в цифровую эпоху». Ее актуальность не вызывает сомнений: каждый

день дает нам новые примеры проникновения цифровых технологий в традиционные отрасли промышленности. Автоматизированное проектирование и планирование производства, управление отдельными станками и производственными линиями представляются нам сегодня делом абсолютно обыденным. Наше внимание привлекают уже такие технологии, как, к примеру, 3D-принтинг. Правда, с моей точки зрения, куда более важны изменения в бизнес-моделях, которые могут вызвать к жизни такие технологии. Только представьте: удаленное изготовление деталей и даже целых узлов, организация распределенного производства, изменения в оценке и влиянии масштабов производства. Это и многое другое приведет к существенной переоценке отношений с традиционными поставщиками и партнерами, как, например, это происходит сейчас в торговле. Безусловно, такие изменения затрагивают все аспекты деятельности современной фирмы. Сами новые технологии создаются в процессе инновационной деятельности предприятий. И в научных статьях, опубликованных в этом номере, представлены исследования, связанные как с управлением инновациями, так и с управлением изменениями.

В разделе «Практика» значительное внимание уделено дискуссиям, состоявшимся на Гайдаровском форуме.

В этом году общей темой форума стала тема «Россия и мир на пути к устойчивому развитию».



Аркадий
ТРАЧУК,
главный
редактор

Также на страницах журнала вы найдете традиционные макроэкономический анализ и обзор интернет-публикаций по основной теме номера и, конечно же, рецензии на новые книги. Хочу обратить ваше внимание на книгу Э.Шмидта и Дж. Коэна «Новый цифровой мир», содержание которой удивительно точно соответствует теме этого выпуска журнала.

Как главный редактор считаю важнейшим материалом этого номера публикацию новых требований к научным статьям, принимаемым к рассмотрению журналом. Ни для кого не секрет, что в последнее время многие журналы пересматривают требования к публикуемым материалам, максимально приближая их к требованиям ведущих зарубежных научных журналов. Особо хочу подчеркнуть, что речь идет не только о форме (хотя требования к оформлению статей тоже достаточно сильно изменены) – серьезно изменяются и требования к содержанию исследований. Так, в частности, к рассмотрению журналом будут приниматься только статьи, содержащие тщательно описанную методологию исследования и самостоятельно полученные научные результаты.

По мнению редакции, такие изменения позволят нам поддерживать традиционно высокий уровень научных публикаций журнала и в будущем привлекать на свою площадку новых авторов с интересными и оригинальными исследованиями. Полезного чтения.

● **От редактора**

**Новости
антикризисного управления**

обмен мнениями ● **Как учесть отраслевую специфику**

место встречи ● **Россия и мир на пути к устойчивому
развитию**

место встречи ● **Посткризисный мир: в поисках точек роста**

**экономический
обзор** ● **Неопределенность тормозит рост**

● **Литература**

● **Ресурсы**

С октября 2010 г. журнал «Эффективное Антикризисное Управление» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук. Данный перечень опубликован на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ.



Наука

Противостояние кризисам

Е.В. Гаврилин ● **Приватизация государственного сектора экономики в странах с развитой и развивающейся экономикой**

Г. М. Азаренкова ● **Повышение результативности деятельности предприятия на основе анализа основных финансовых показателей**
Е. Г. Головкин
В. А. Пономаренко

А. В. Трачук ● **Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников**
А. В. Саяпин

А. А. Никонова ● **Системный анализ и синтез в управлении инновациями**

Н. В. Линдер ● **Стратегии диверсифицированного роста и определение оптимальных границ крупных промышленных бизнес-групп**

4

10

16

22

30

34

42

48

54

64

74

90



Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» зарегистрирован 16.10.2000 г. Перерегистрация состоялась в 2013 г. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-53580 от 04.04.2013 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Учредители

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет)

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ
Дизайн – Ирина ЧУДИ

Верстка – Николай КВАРТНИКОВ
Корректор – Симма ПОШИВАЛОВА

Редакция

Генеральный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ
Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ (pr@e-c-m.ru)

Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ (podpiska@e-c-m.ru)

Адрес редакции:
ООО «Издательский дом «Реальная экономика»
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, строение 1, подъезд 6
Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург,
Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н
Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, 346-5016
Факс: (812) 325-2099
www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

Тираж 1900 экз.

ООО «ЛД-ПРИНТ»:
Санкт-Петербург, пос. Саперный территория предприятия «Балтика», д. б/н, литер «Ф»

При использовании материалов ссылка на «Эффективное Антикризисное Управление» обязательна

Периодичность 6 раз в год
Свободная цена

Science

The privatization of the state sector of the economy in developed and developing economies

E.V. GAVRILIN Doctor of Economics, honored economist of the Russian Federation, deputy director of the Federal Agency for the State Property Management, author of more than 60 scientific works, including four monographs, dedicated to topical issues of the state property management.

E-mail:
evgavrilin@mail.ru

In this article the author considers the process of optimization of the public sector and the search for methods of efficient management of state property in developed and developing countries. In foreign countries for all the diversity of the methods and forms optimization of the state sector of the economy begins with the restructuring and improving the efficiency of the privatized property. However, the functioning of the economy is not necessarily connected with carrying out of General privatization of state property. Privatization in the developed countries took place in the framework of development of the market environment.

Privatization in the former socialist countries is connected with the transition from an administrative command to a market economic system. In this case, privatization is of systemic transformations related to the relations of ownership. This principle is essentially distinguishes the privatization process carried out in developed and developing countries.

corporate governance form, method for the effective management of state property management, privatization, restructuring of state enterprises

content

Improving the performance of the company based on the analysis of key financial indicators

G.M. AZARENKOVA
E-mail:
azarenkova@khibs.edu.ua

Doctor of Economics, Professor, Deputy Director for Science and International Relations of Kharkov Institute of Bankers of the University of Bankers of the National Bank of Ukraine. Research interests: management of financial flows. The author of more than 153 scientific works, among them 108 scientific and 15 learning and teaching works (including 18 monographs, 10 textbooks approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine and two manuals), a member of two specialized Academic councils of defense of candidate and doctoral dissertations with a degree in 08.00.08 “Money, Finance and Credit”: of the University of Bankers of the National Bank of Ukraine and V.N. Karazin Kharkov National University.

E.G. GOLOVKO
E-mail:
elena_golovko@list.ru

Ph.D. in Economics, associate professor of the department of “Finance and Economic Security” of Kharkov Institute of Bankers of the University of Bankers of the National Bank of Ukraine. Research interests: problems and prospects of financial stability of business entities, improving corporate budgeting under current conditions. The author of 40 scientific works, including two textbooks approved by the Ministry of Education and Science of Ukraine, two monographs, a member of two branch contest committees of the All-Ukrainian competition of student scientific works.

V.A. PONOMARENKO
E-mail:
volod_ponomar@i.ua

Master degree in “Finance and Credit” of Kharkov Institute of Bankers of the University of Bankers of the National Bank of Ukraine. Research interests: financing strategy of the company. A member of four international and one national conference, the winner of the All-Ukrainian competition of student scientific works in the line of “Company Economics and Production Management”.

Abstracts

The method for determining the financial state of a company, regulated by the Ministry of Economy of Ukraine, is considered. To determine the factors that affect the value of the net profit (loss) of the company, and to study measures of their influence a system of factor analysis “DuPont” is proposed to use. In addition, the expediency of uses a multiplicative Holt-Winters model is demonstrated for the forecasting of net income of the company.

Keywords

Holt-Winters model, solvency, financial state, financial indicator, DuPont formula

content

Science

Practice of forming innovation strategy in Russian companies. Personnel involvement experience

A.V. TRACHUK
E-mail:
Trachuk_A_V@goznak.ru

Doctor of Economics, Professor of the department of “Strategic and Anti-crisis Management” of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education “Financial University under the Government of the Russian Federation”, the Director General of the Federal State Unitary Enterprise “Goznak”.

A.V. SAYAPIN
E-mail:
5855558sav@gmail.com

Engineer of the Research and Development Centre “Innovation Engineering Technologies” of FSBEI HPE “Moscow State Engineering University”. Area of expertise: engineering, three-dimensional prototyping, project development, modeling.

Abstracts

Approaches to the formation of company’s innovation strategy are considered as one of the functional strategies. It examines terms of human capital assets and organizational culture of a company to forming innovation strategy. The article analyzes number of case studies where the essence of organizational culture is proved for company’s effective innovation strategy.

Keywords

innovation, innovation strategy, intellectual capital, corporate culture, corporate strategy.

System Analysis and Synthesis in Innovation Governance: Application for the Energy of the Russian Federation

A.A. NIKONOVA
E-mail:
prettyal@cemi.rssi.ru

Ph.D. in Economics, senior scientific researcher of FGBUN “Central Economic and Mathematical Institute” RAC

Introduces the concept of a planning methodology of innovation development of economic units and systems, as well as the enablers of innovation based both on system principles in governance and on the system views on guide directions for sustainable growth of the economic units and economy in a whole. The approach is an invariant to the examined object, further it’ll be considered for the Russian fuel and energy complex (FEC). Energy complex plays a fundamental role in the national economic system and is integrated deep in the world energy system, so the analysis of its current state and development of energy within the framework of the entire socio-economic system that most clearly shows the sources of resource superiority and slowing down innovation development of Russia. The estimates obtained are intended to make decisions in governance scientific based and to selection of efficient instruments to increase the innovation activity of both the energy units and the system as a whole.

innovation, competitive advantages, new technology resources, system, system approach, sustainability, efficiency.



Как учесть

отраслевую специфику

Финансисты и риск-менеджеры обсудили развитие пруденциального надзора на финансовом рынке

С 1 сентября 2013 года заработал мегарегулятор российского финансового рынка на базе Центрального банка России. Участники рынка ожидают от нового регулятора трансляции подходов регулирования банков на другие сегменты финансового рынка.

В первую очередь, Центробанку необходимо создать систему контроля качества активов, достаточности капитала и надежности ключевых контрагентов финансовых институтов.

Об этом говорится в исследовании рейтингового агентства «Эксперт РА», в фокусе которого оказался впервые сформулированный комплекс предложений по развитию пруденциального надзора на основных сегментах российского рынка финансов. Именно это исследование легло в основу дискуссии

на X профессиональной конференции «Управление рисками в России», состоявшейся в середине февраля в Москве. В работе конференции приняли участие представители Центробанка и саморегулируемых организаций (СРО), топ-менеджеры ведущих банков, страховых, управляющих, лизинговых, факторинговых, инвестиционных компаний, негосударственных пенсионных фондов (НПФ), микрофинансовых организаций (МФО).

Пруденциальный надзор – тема достаточно новая. Она относительно нова даже для банковского рынка, хотя там уже есть соответствующие элементы. Мегарегулятор видит в этом одну из ключевых задач контроля финансовой устойчивости и регулирования финансового рынка в целом.

Практика риск-менеджмента и регулирования банковского рынка весьма распространена. Однако переносить в чистом виде принципы и нормы, принятые на банковском рынке, на другие сегменты было бы неправильно – нужно учитывать специфику. Предложения по пруденциальным нормам находятся еще в стадии разработки. Регулятор готов выслушать мнение участников рынка – таким образом, основные игроки рынка смогут участвовать в процессе формирования пруденциальных нормативов.

Павел САМИЕВ, заместитель генерального директора рейтингового агентства «Экс-

перт РА» по рейтинговой деятельности, открывая конференцию, отметил, что впервые за всю историю регулирования финансового рынка в России Центробанк собрал мнения относительно КРІ деятельности регулятора от основных представителей сегментов финансового рынка, от ассоциаций и саморегулируемых организаций (СРО).

– Речь идет о задачах и параметрах оценки деятельности регулятора в среднесрочной перспективе. Это необходимо, чтобы поставить цели, наметить ориентиры и возможности оценки деятельности регулятора. От участников рынка, представителей ассоциаций и СРО было достаточно много предложений, которые частично касаются регулирования в целом и частично – пруденциальных требований, потому что эта тема будет затрагивать, безусловно, все рынки, – подчеркнул замглавы агентства.

Определимся с системой координат

Рейтинговое агентство «Эксперт РА», организатор конференции, представило участникам доклад на тему различных возможностей использования пруденциального регулирования в сегментах финансового рынка и общий взгляд на перспективы этих нововведений.

Павел МИТРОФАНОВ, директор по корпоративным рейтингам рейтингового агентства «Эксперт РА», также рассказал о ситуации относительно готовности всех рынков к введению пруденциального надзора и позиции агентства как одного из участников инфраструктуры и пруденциального надзора на финансовом рынке. Ожидается, что основные усилия Центробанка будут направлены на то, чтобы система требований в рамках пруденциального регулирования была гармонизирована.

Скорее всего, по мнению экспертов агентства, система требований будет схожа для разных игроков. Этот процесс будет сопровождаться повышением роли саморегулируемых организаций как участников, которые могут взять на себя функции контроля за соблюдением каких-то более простых требований, нормативов. Это позволит разгрузить мегарегулятора, чтобы он мог сосредоточиться на решении более важных вопросов, а именно: более сложном кросс-секторном регулировании, регулировании финансовых групп, где риски более сложные и менее очевидные, а также более сосредоточенно наблюдать за системно значимыми компаниями на всех, теперь уже подотчетных регулятору, рынках.

– Пока нет канонического определения. Под пруденциальным надзором мы понимаем такую систему мер, которая благодаря комплексному анализу рисков помогает регулятору проводить и осуществлять раннее предупреждение банкротств и неплатежеспособности участников рынка, – подчеркнул господин Митрофанов.

Гармонизация надзора: от количества к качеству

По мнению агентства «Эксперт РА», Центробанк сейчас находится в сложной ситуации. У него появилось много новых подконтрольных рынков – это заставляет полностью перестраивать систему управления, систему отношений со всеми компаниями. Кроме того, если посмотреть на финансовый рынок в целом, остается еще два достаточно важных сегмента, которые продолжают оставаться за периметром полномочий мегарегулятора. С одной стороны, это серьезный прогресс, а с другой, еще и определенный резерв для расширения периметра мегарегулиро-

вания, потому что все равно лизинговые и факторинговые компании – это полноценные участники финансового рынка, их риски пересекаются с рисками всех остальных игроков. Совершенно логично будет включить их в систему пруденциальных мер и требований, отметил директор по корпоративным рейтингам «Эксперт РА» Павел Митрофанов.

Большинство участников рынка ожидают, что одним из первых требований по унификации и системности может стать требование достаточности капитала. Существует понимание, что это ключевой норматив надежности и кредитоспособности. На разных рынках ситуация различается, и надо понимать, что линейное введение требований ко всем компаниям чревато серьезными последствиями. Для одних высокие требования к достаточности капитала, например в банковской трактовке, могут стать непосильными. Для других эти требования не принесут ничего нового и при этом не добавят качества в контроле ограничения рисков.

– Мы проанализировали, как сейчас в целом на рынках оформлены с точки зрения законодательства, с точки зрения регуляторов требования и к капиталу, и к активам, потому что понятно, что именно на это будет направлен прицел регулирования. Зачастую на большинстве рынков формулировки по различным нормативным требованиям, к сожалению, заканчиваются требованием к каким-то абсолютным величинам, что не вполне соответствует идеологии риск-взвешенного и риск-ориентированного пруденциального надзора. Либо если требования сформулированы более сложно – например, есть какие-то требования к структуре активов с учетом рисков, – то контроль выполнения этих структурных соотношений ведется недостаточно часто. Систематизация должна, с одной стороны, упорядочить такие требования в направлении их риск-взвешенности, а контроль должен проводиться более часто.

СРО – важный элемент легитимности соответствующей деятельности, но пока еще не все профессиональные объединения имеют такой статус.

С другой стороны, в этом есть и положительный момент: на ряде рынков уже проведена значительная предварительная работа в части подготовки к такому надзору, выработаны профессиональные стандарты.

Мы надеемся, что регулятор их рассмотрит и учтет при разработке своих требований, потому что все эти стандарты фактически являются фиксацией лучших практик рынка по управлению рисками и, соответственно, по ограничению рисков, – заключил господин Митрофанов.

Системно значимые компании: пул избранных или груз ответственности?

Недавно было объявлено, что будут выбраны системно значимые компании и банки – вероятно, речь идет обо всех рынках. Переход к концепции системно значимых компаний – это не получение особых полномочий, как кто-то может надеяться. Участники конференции сошлись во мнении, что статус системно значимой компании предполагает, скорее, дополнительную нагрузку на нее, а не преференцию в условиях конкуренции.

– Переход к концепции системно значимых компаний – это не создание пула избранных. На наш взгляд, это, наоборот, создание пула компаний, которым мегарегулятор должен посвящать гораздо больше времени и сил как раз в силу их системной значимости. В том числе здесь можно ожидать введения дополнительных требований с точки зрения нормативов: если не ужесточения существующих, то, по крайней мере, настройки дополнительных. В такой конфигурации мы видим развитие пруденциального надзора на российском финансовом рынке, – подчеркнул заместитель гендиректора «Эксперта РА» по рейтинговой деятельности Павел Самиев.

Нужно ли публиковать списки системно значимых компаний и банков? Если даже предполагать, что банк входит в этот список – стоит ли это официально преподносить рынку, в том числе клиентам? Не принесет ли это какой-то вред? Может быть, эти списки должны быть тайными, и они останутся только для регулятора или все-таки лучше их опубликовать? На эти вопросы постарались ответить участники конференции.

Григорий ВАРЦИБАСОВ, член совета директоров и управляющий директор банка «ТРАСТ», согласился, что системная значимость, скорее, будет дополнительной нагрузкой для всех компаний, которые попадут в списки. В Центробанке создан специальный департамент по системно значимым компаниям.

– При этом никто не снимет с нас других наших регуляторов. Сейчас уже крупные банки создали свои департаменты по работе с надзорными органами для ответов на запросы. Публиковать списки или нет – внутреннее дело самого регулятора и банка. С точки зрения системной значимости при этом нет никаких преференций. Это будет провоцировать дополнительные интриги, будет требовать дополнительных разъяснений. Сами банки еще не знают, кто из них системно значимый. Критерии системной значимости, я думаю, еще обсуждаются внутри регулятора поэтому пока неизвестно, кто и когда попадет в этот список, – разъяснил господин Варцибасов.

По мнению управляющего директора банка «Траст», будет лучше, если этот список останется для внутреннего использования регулятора.

– Иначе, помимо «черных списков», появится «белый список», участники которого будут иметь какие-то специальные права, – заключил эксперт.

Игорь ЮРГЕНС, президент Всероссийского союза страховщиков, напомнил собравшимся о решении Центрального банка, в соответствии с которым системно значимые компании наблюдает центральный аппарат.

– Это означает, что если раньше у Федеральной службы по страховому надзору во всех округах и во многих значимых агломерациях были свои «надзорщики», то сейчас они создают всего три центра компетенции – это Москва, Санкт-Петербург и Новосибирск. Оттуда будет осуществляться надзор за страховщиками. Было принято решение, что все предписания по системно значимым компаниям, которые могут потенциально вести к штрафам или отзыву лицензий, следует разбирать в центральном аппарате.

Список 20 системно значимых компаний определен. Скрывать его или публиковать? Это секрет полишинеля. Тем более, как мы знаем, 20 системно значимых или 20 первых по сбору премий страховых компаний Российской Федерации – это 80 процентов всего рынка Российской Федерации.

Как первый результат этой системной значимости все претензии к компании анализируются, разбираются и решаются в аппарате. Ожидается, что в ближайшее время будут окончательно утверждены структура, численность и руководители соответствующих департаментов, в том числе страхового департамента Центробанка. Поэтому, каковы будут дальнейшие шаги по этому «комиссарству», по наблюдению за системно значимыми компаниями, сейчас пока неизвестно, – заключил господин Юргенс.

Топ-20 в управлении

Топ-20 крупнейших управляющих компаний – это 87 процентов рынка по всем сегментам: паевые инвестиционные фонды, закрытые паевые инвестиционные фонды, пенсионные средства. В негосударственных пенсионных фондах ситуация такая же: топ-10 крупнейших негосударственных пенсионных фондов – это 80–90 процентов активов на рынке, считает **Дмитрий АЛЕКСАНДРОВ**, президент Национальной лиги управляющих.



**Григорий
ВАРЦИБАСОВ**



Игорь ЮРГЕНС



А. В. ТРАЧУК

Доктор экон. наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ФГУП «Гознак».

E-mail: Trachuk_A_V@goznak.ru

Рассматриваются подходы к формированию инновационной стратегии компании как одной из функциональных стратегий. Исследованы значения человеческого капитала и организационной культуры компании для инновационной стратегии. Проанализирован ряд кейсов, в которых доказано значение организационной культуры для эффективной инновационной стратегии компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

инновация, инновационная стратегия, интеллектуальный капитал, корпоративная стратегия.



А. В. САЯПИН

Магистрант кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ООО «Планета Недвижимость».

E-mail: 5855558sav@gmail.com

Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников

Введение

В последние годы термин «инновационная стратегия» весьма активно используется в научной литературе: так, например, по данным российского индекса научного цитирования, начиная с 2008 года количество публикаций существенно выросло, в 2011–2013 годах ежегодно публиковалось более 800¹ научных статей, в той или иной мере посвященных формированию и реализации инновационных стратегий на макро-, мезо- и микроуровне. Представляется целесообразным рассмотреть модели и принципы формирования инновационной стратегии ряда российских ком-

паний, отличающихся быстрым ростом и весьма активным инновационным поведением, выявить значение и роль человеческого капитала для формирования инновационной стратегии.

Инновационная стратегия в контексте российских исследований

С точки зрения иерархического подхода к формированию корпоративной стратегии можно предположить, что инновационная стратегия является составной частью общей корпоративной стратегии и /или бизнес-стратегии, но у нее

¹ <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека.

есть собственный инструментарий, позволяющий достигать целей, используя особые методы и приемы. Такой подход относит инновационную стратегию фирмы к числу функциональных стратегий. Под функциональной стратегией мы будем понимать систему целей и правил для конкретной функциональной области деятельности фирмы. Функциональная стратегия необходима для обеспечения выполнения корпоративной стратегии, определяет способы и необходимые ресурсы для достижения корпоративных целей. В рамках концепции иерархии функциональная стратегия не формулирует собственные цели, которые определяются на основе более широкой корпоративной стратегии и соответствуют ей. Исходя из вышеизложенного, инновационная стратегия должна позволять специфицировать конкретные корпоративные цели, для достижения которых необходим инструментарий работы с новшествами, а также выявить ресурсы, нужные для достижения этих целей, для создания и поддержания внутренних регламентов работы с новшествами [17, с. 17].

В научной литературе сложилось два подхода к типологизации инновационных стратегий.

Первый подход основан на анализе модели инновационного поведения и отношения компании к новшествам. Чаще всего авторы [1, 9] классифицируют инновационные стратегии следующим образом: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Наступательная инновационная стратегия – стратегия, в основе которой находятся разработка и вывод на рынок продуктов, причем последние можно отнести к радикальным, а в некоторых случаях и к подрывным инновациям. Защитная (оборонительная) стратегия требует активных действий

для удержания завоеванной доли рынка, для чего реализуется набор действий, связанных с поддержанием высокого уровня продукции (услуг) и проведением комплекса маркетинговых мероприятий. Компании, предпочитающие эту стратегию, чаще всего ориентируются на инкрементальные инновации. Промежуточная стратегия ориентирована на работу в наименее конкурентных сегментах существующих рынков. Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает приобретение прав и использование разработок, выполненных другими организациями. Имитационная стратегия направлена на повторение решений, созданных другими компаниями, однако эти решения, как правило, модифицируются и модернизируются. Разбойничья стратегия предполагает создание продуктов, основывающихся на таких инкрементальных инновациях, которые существенно улучшают технико-эксплуатационные характеристики продукта, например срок службы или производительность, и за счет этого уменьшающих объем рынка в целом. Конечно, в практической деятельности реализация этих моделей поведения в «чистом» виде встречается редко. Здесь важнее другое: представленное описание касается скорее поведения по отношению к инновациям, а не инновационной стратегии.

Вторая распространенная классификация инновационных стратегий учитывает тип стратегического конкурентного поведения фирм, или вариант конкурентной стратегии. Подробный анализ такого подхода был сделан ранее [17], поэтому полагаем возможным представить только характерные признаки конкурентных стратегий (см. таблицу).

Вышеупомянутые классификации крайне полезны для выработки корпоративных стратегий, однако нет доказательств, что они могут являться

Таблица 1

Характерные признаки конкурентных стратегий, по А. Ю. Юданову [19, с. 54–63]

Признак	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Тип бизнеса	Стандартный	Специализированный	Стандартный	Специализированный
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированный	Массовое	Экспериментальный
Размер компаний	Мелкий	Крупный, средний, мелкий	Крупный	Средний, мелкий
Устойчивость компаний	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

исключительной основой для выработки инновационной стратегии фирмы. На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод: в практическом смысле ни типология инновационного поведения, ни классификация конкурентных стратегий не могут ответить на вопрос, как компания может сформировать свою инновационную стратегию.

рованная инновационная стратегия должна предложить ответы (варианты ответов) на следующие вопросы:

- Какие цели бизнеса могут быть достигнуты при внедрении новшеств?
- На каких рынках из числа тех, где представлена фирма, наиболее велик потенциал изменений? Что является основным драйвером таких изменений?

- Как фирма может получить информацию о новшествах, являющихся основой для потенциального конкурентного преимущества? Как превратить его в реальное преимущество?

- Какие ресурсы необходимы для создания конкурентного преимущества (информация, знания, исследования и разработки, технологические и коммерческие компетенции и т. п.)?

- Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на условия конкуренции?

- Какие бизнес-модели и внутрикорпоративные схемы поведения будут успешными для освоения новшеств и создания конкурентных преимуществ?

В работе [17] достаточно подробно рассмотрены принципы формирования инновационной стратегии и предложена методология. В ее основе – создание эффективной для данной компании модели поиска, адаптации и внедрения новшеств, обеспечивающих устойчивый поток инноваций, необходимый для создания конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей фирмы. Исходя из этого, в инновационной стратегии должны быть сформулированы подходы к созданию и развитию источников инновационных идей, инструментов накопления информации и управления знаниями, принципов построения механизмов оценки новшества, концепций организации исследований и разработок, а также развития интеллектуального потенциала организации.

Элементы модели инновационной деятельности фирмы представлены на рис. 1.

Рис. 1. Элементы модели инновационной деятельности фирмы [17, с. 22]



На какие вопросы должна отвечать инновационная стратегия фирмы?

Опираясь на выводы, полученные в работе [17], мы предлагаем следующее определение: инновационная стратегия – функциональная стратегия, увязывающая цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей). Сформули-

Роль человеческого капитала в инновационных процессах

Следует отметить, что в упоминавшемся исследовании [17] не рассмотрен важнейший аспект формирования инновационной стратегии – обеспечение необходимого уровня человеческого и интеллектуального капитала компании. Предполагаем, что нет необходимости специально до-