

Кремчеев Рушан Наильевич, магистрант 1го года обучения направления
«Менеджмент» ФГБОУ ВО «МГУ им. Н. П. Огарёва»

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Исследование проблем развития инновационной деятельности является актуальным вопросом, учитывая тот факт, что развитие предприятий зависит от выбора инновационной стратегии с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. Актуальность этих вопросов определило цель и задачи исследования: рассмотреть технологию разработки инновационной стратегии на предприятии, в частности, методические рекомендации для определения инновационной стратегии предприятия электротехнической отрасли. Стратегической целью является максимизация прибыли доли рынка как результат освоения производства инновационной продукции.

Ключевые слова: инновационный потенциал, инновационная деятельность, стратегическое планирование, эффективность, инновационные стратегии.

Annotation. Study of the problems of innovation activity is an important issue, given the fact that the development of enterprises depends on the choice of innovation strategy, taking into account the influence of factors external and internal environment. The urgency of these issues, defined the purpose and objectives of the study: to consider technology development of innovative strategies for the enterprise, such as guidelines for the determination of the innovation strategy of the enterprise the electrical industry. The strategic objective is to maximize the profits of market share as a result of the development of the production of innovative products.

Keywords: innovation potential, innovation activity, strategic planning, efficiency, innovative strategies.

Инновационная стратегия - это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена

общей стратегии предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств. Управленческие решения в отношении создания и использования инновационного потенциала предопределяют поведение предприятия на рынке. Данное положение является основой большинства классификаций инновационных стратегий [2].

Важнейшими задачами стратегического управления инновационной деятельностью предприятия являются разработка и реализация его инновационной стратегии, определяющей цели, методы и средства создания и внедрения новшеств различного типа, область их применения, возможности диверсификации производства и др. Реализуемая предприятием инновационная стратегия должна основываться на анализе реальных инновационных возможностей предприятия в данный момент и в долгосрочной перспективе с учетом современного состояния и прогнозируемой динамики развития экономики в целом [4].

Актуальность проведения заявленного исследования очевидна: возрастание роли инновационной деятельности, превращение ее в главный фактор экономического роста ставят новые задачи перед теорией и практикой стратегического управления предприятием. В условиях усиления конкуренции от предприятия требуется умение выработать и эффективно реализовывать инновационные стратегии, опираясь на собственные возможности и инновационный потенциал как важнейшее условие успешного функционирования в конкурентной среде.

Целью данной работы является исследование разработки инновационной стратегии АО «Орбита» (г. Саранск) и определение направлений ее совершенствования.

В исследовании были применены методы вертикального и горизонтального анализа, сравнения, группировки и графический метод.

АО «Орбита» работает в области разработки, производства и продажи светотехнической, электротехнической и электронной продукции на российском рынке и рынках ближнего зарубежья [1].

АО «Орбита» в настоящее время является одним из наиболее перспективных и инвестиционно-привлекательных предприятий в Республике Мордовия. Об этом свидетельствуют стабильный рост вложений в НИОКР, повышение объемов

производства и качество выпускаемой продукции, расширение ее ассортимента, увеличение доли новой продукции в нем, разработка и внедрение новшеств, и, как результат, повышение их конкурентоспособности за счет освоения новой продукции и технологий.

Инновационная деятельность - одна из самых затратных сфер деятельности предприятия. Данные о структуре источников финансирования инновационной деятельности в АО «Орбита» представлены на рисунке 1, который демонстрирует, что в 2015 году она финансировалась преимущественно (94 %) за счет собственных средств.

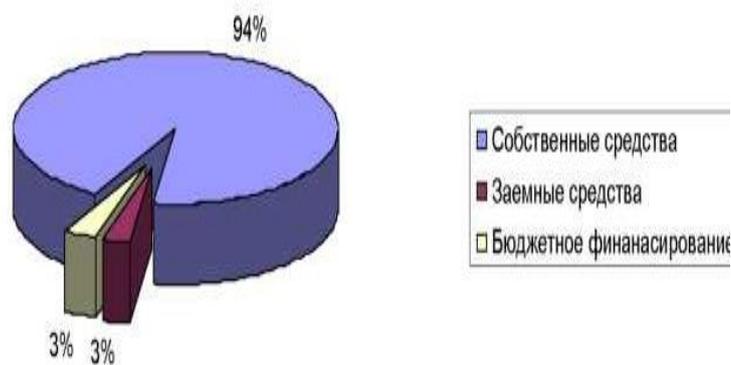


Рисунок 1 – Структура источников финансирования инновационной деятельности в АО «Орбита» в 2015 году [3]

В настоящее время АО «Орбита» придерживается в своей инновационной деятельности оборонительной стратегии, внедряя в производство изделия и технологии, в большинстве случаев уже добившиеся успеха на мировом рынке.

Кроме того, в высококонкурентных сегментах рынка светотехнической продукции, например, энергосберегающих ламп или электронных пускорегулирующих аппаратов (ЭПРА), АО «Орбита» следуют другому виду оборонительной стратегии - стратегии непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей. Чтобы сохранить имеющуюся долю рынка и не потерять клиентов, предприятие выполняет индивидуальные заказы и ориентируется на взаимовыгодные соглашения, демонстрируя заинтересованность в каждом клиенте [6].

Отправной точкой при разработке инновационных стратегий на АО «Орбита» служит оценка стратегических позиций, представляющая собой анализ внешней и внутренней среды. Он направлен на выявление конкурентных преимуществ,

возможностей предприятия, а также угроз в макро- и микроэкономическом окружении.

При этом основным инструментом анализа является SWOT-анализ (таблица 1).

Таблица 1 - SWOT-анализ деятельности АО «Орбита»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – многолетняя история предприятий (более 50 лет) и узнаваемость торговых знаков на российском рынке и постсоветском пространстве; – широкий ассортимент продукции – высокая конкурентоспособность продукции на внутреннем рынке – широкая сбытовая сеть (собственная и дилерская), охватывающая всю территорию РФ и страны СНГ. 	<ul style="list-style-type: none"> – недостаток научно-технологического, экспериментального, метрологического, диагностического и производственного оборудования; – сложность изыскание финансовых ресурсов на разработку и организацию производства новых изделий; – высокая стоимость продукции по сравнению с зарубежными аналогами; – высокие сроки изготовления технически сложного оборудования.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – революционные изменения в технологии освещения (внедрение светодиодов) произошли сравнительно недавно, что дает шанс войти и закрепиться в составе лидеров отрасли; – растущий рынок светотехники вследствие роста экономики в целом, и в частности жилищного и транспортного строительства. появление новых предприятий; – курс Правительства РФ на энергосбережение ведет к увеличению спроса на продукцию предприятия; – уникальный для России образовательный потенциал (сразу на нескольких факультетах Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарева ведется подготовка специалистов для светотехнических предприятий); – выгодное географическое положение по отношению к основным потребителям. 	<ul style="list-style-type: none"> – экспансия иностранных производителей, которая еще более усилилась со вступлением России в ВТО и снижением мер тарифного регулирования; – массовый ввоз светотехнической продукции, не соответствующей заявляемым требованиям (продукция из стран Азии привлекательна для потребителей по цене, но имеет низкое качество); – консервативные взгляды покупателей, привыкших к традиционным источникам света, потребляющим большое количество электроэнергии, и не желающих платить более высокую цену за новую энергосберегающую продукцию; – отсутствие доступа к передовым технологиям. Мировые лидеры отрасли не заинтересованы делиться передовыми разработками.

АО «Орбита» стремится максимально использовать свои преимущества и компенсировать ими объективно существующие слабые стороны. В целом, предприятие готово к использованию открывающихся возможностей внешней среды, которые можно направить на завоевание конкурентных преимуществ, укрепление рыночных позиций и получение максимальных финансовых результатов.

На следующем этапе разработки стратегии в АО «Орбита» осуществляется оценка инновационного потенциала.

Значения показателей интеллектуального компонента инновационного потенциала АО «Орбита» представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели интеллектуальных компонентов инновационного потенциала АО «Орбита» [3]

Показатели	АО «Орбита»				
	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Коэффициент инновационности персонала, %	12,81	19,82	23,27	22,63	25,98
Доля научно-технических специалистов в общей численности персонала, задействованного в инновационных проектах, %	4,97	4,55	5,27	5,29	6,52
Доля сотрудников, имеющих высшее образование, в общей численности персонала, %	9,17	15,09	16,33	21,63	38,64
Доля сотрудников, имеющих ученую степень, в общей численности персонала, %	0,11	0,179	0,176	0,168	0,186
Коэффициент обученности персонала, %	3,98	11,07	19,32	38,34	22,35
Коэффициент возраста работников, %	77,8	92,2	81,7	82,3	75,7

Большое влияние на величину инновационного потенциала оказывает квалификационный уровень сотрудников, занимающихся разработкой и производством инновационной продукции.

Что касается сотрудников, имеющих ученую степень, то для предприятий, занимающихся собственными научными исследованиями и разработками, и стремящихся стать лидерами в отрасли, их недостаточно в АО «Орбита». Однако предприятие активно сотрудничает с ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева», и восполняет дефицит научных кадров за счет осуществления совместных разработок с ВУЗом [9].

Коэффициент инновационности персонала, и доля научно-технических специалистов в общей численности персонала, задействованного в инновационных проектах, на АО «Орбита» год от года растут, что свидетельствует об увеличении интеллектуальной составляющей их инновационных потенциалов [10].

Переориентируя производство на новые продукты, заменяя устаревшее оборудование модернизированным, руководству предприятия пришлось выделять значительные средства на переобучение и повышение квалификации работников. В 2015 году данный показатель достиг рекордного для электротехнических предприятий уровня - 38,64 %.

Следует также отметить, что АО «Орбита» занимается внедрением только собственных разработок. Значения показателей производственно-технического компонента инновационного потенциала АО «Орбита» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели производственно-технических компонентов инновационного потенциала АО «Орбита» [3]

Показатели	АО «Орбита»				
	2011	2012	2013	2014г.	2015 г.
Коэффициент прогрессивности оборудования, %	11,48	2,17	5,33	8,83	10,23
Коэффициент модернизации оборудования, %	2,29	3,1	4,01	4,31	4,28
Коэффициент годности оборудования, %	35	32	31	29	28
Доля оборудования со сроком эксплуатации до 10 лет, %	9,97	8,88	8,84	8,35	6,04
Уровень механизации и автоматизации производства, %	70,31	67,06	73,23	70,96	75,6

Состояние производственного оборудования в АО «Орбита», исходя из текущих значений показателей износа и годности, характеризуется следующим образом: при работе оборудования наблюдаются отказы, для ликвидации которых требуются внеплановые ремонты. Есть ограничения на выбор режимов и максимальные нагрузки.

По данным таблицы 3 видно, что уровень механизации и автоматизации производства АО «Орбита» достаточно велик. Это означает, что руководством предприятия предпринимаются целенаправленные меры по модернизации и обновлению производственного оборудования,

На основе комплексного анализа внешнего окружения и оценки уровня инновационного потенциала принимается решение о выборе инновационной стратегии АО «Орбита».

Поскольку маркетинговые компоненты в ходе исследования инновационного потенциала промышленного предприятия были признаны сильнейшими в его составе, у АО «Орбита» есть все возможности для реализации стратегии ориентации на маркетинг, которая могла бы расширить и укрепить конкурентные позиции на рынке светотехнической продукции.

Необходимо также отметить, что АО «Орбита» имеет возможность реализовывать как оборонительные, так и наступательные стратегии, но все же имеет некоторые ограничения в использовании инновационных потенциалов. Рекомендуемой стратегией в его инновационной деятельности является комбинированная стратегия. Сочетая стратегии разного типа, исходя из принципов системного и комплексного подходов, АО «Орбита» сможет существенно улучшить результаты своей деятельности и значительно укрепить свои рыночные позиции, и, более того, стать драйвером

развития всего территориального кластера «Энергоэффективная светотехника и интеллектуальные системы управления освещением» [5].

Рекомендацией по совершенствованию стратегического управления по активизации инновационного потенциала предприятия, является реализация производственных программ, создание неформальных межфункциональных команд, работая в которых, персонал сможет объединять усилия, что приведет к возникновению эффекта синергии и большей результативности их инновационной деятельности.

Библиографический список:

1. Официальный сайт АО «Орбита» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://orbита.su/>
2. Глущенко И.И. Формирование инновационной политики и стратегии предприятия / И.И. Глущенко. - М.: АПК и ППРО, 2009. - 128 с.
3. Годовые отчеты АО «Орбита» по результатам работы за 2010 – 2013 годы [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://orbита.su/information>
4. Барышева А.В. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / А.В. Барышева, К.В. Балдин, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2012. - 384 с.
- Гуськова Н.Д. Развитие инновационных территориальных кластеров / Н.Д. Гуськова, Е.А. Неретина, С.М. Вдовин // Региональная экономика: теория и практика. - 2013. - №11. - С. 30-36.
5. Москалева Е.Г. Повышение эффективности деятельности стратегических предприятий Республики Мордовия // Системное управление. 2016. № 1 (30). С. 25
6. Энергосбережение как фактор устойчивого развития Республики Мордовия / Е.Г. Москалёва, Н.А. Гришунина // Молодой ученый. - 2015. - № 3 (83). - С. 461-464.
7. Энергосбережение и повышение энергоэффективности на предприятии Республики Мордовия / Москалёва Е.Г., Горбункова А.О. // Экономика и социум. – 2015. – № 1-3 (14). – С. 1249-1255.
8. Дергунова Е. О., Москалева Е. Г. Стратегия управления эффективным ресурсопотреблением // Экономика и социум. 2015. № 1-3 (14). С. 1255-1260.

9. Сулова Е.В., Москалёва Е.Г. ЭНЕРГОСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ - ДРАЙВЕРЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ // Экономика и социум. 2015. № 1-3 (14). С. 1309-1311.
10. Москалева Е. Г. Стратегический анализ в деятельности фирмы - функция и ее организация / Е.Г. Москалева // Системное управление. - 2013. - № 2 (19). - С. 28.