

## Разработка промышленно-торговой стратегии предприятия в условиях развития инновационной деятельности

© 2009 Е.Л. Смольянова, С.В. Шапошникова

Приведены понятие и содержание промышленно-торговой стратегии, выделены особенности ее построения. Рекомендованы требования к формированию промышленно-торговой стратегии в условиях развития инновационной деятельности.

*Ключевые слова:* промышленно-торговая стратегия, составляющие механизма стратегического развития, инновационная деятельность.

Обеспечение эффективного развития промышленно-торговой деятельности предприятия требует проведения ряда мероприятий по планированию инновационных процессов, их системной организации, контроля принятия и реализации инновационных решений и оценки достигнутых результатов на основе учета множества внешних и внутренних импульсов развития. Наиболее комплексным организационно-экономическим мероприятием, обеспечивающим долгосрочное развитие и гармонизацию деятельности, является разработка и реализация промышленно-торговой стратегии.

В общем виде стратегию можно определить как систему организационных решений, направленных на выполнение миссии предприятия, посредством достижения целей предприятия. В основе стратегии должны лежать создание и использование конкурентных преимуществ, которые весьма разнообразны и зависят от состояния и возможностей предприятия. Стратегию можно понимать и как обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей через координацию и распределение ресурсов предприятия. Таким образом, в рамках данного исследования под стратегией нами понимается целенаправленный план действий по управлению объектом в долгосрочной перспективе, имеющий обобщенный характер и основанный на определенной концепции, программах и действиях для достижения поставленных целей и выполнения миссии организации.

В кризисных ситуациях часто используется стратегия выживания, цель которой - адаптироваться к ухудшающейся конъюнктуре, сохранить основной потенциал предприятия. Снимается с производства нерентабельная продукция, снижаются масштабы инвестиционной и инновационной деятельности, происходит переориентация на новые рынки, осуществляется переподготовка и сокращение персонала.

Когда преследуемые цели устанавливаются ниже достигнутого, это означает, что руководство предприятия применяет стратегию сокращения; возможны варианты: прекращение некоторых ви-

дов деятельности, сокращение и переориентация производства, ликвидация предприятия.

Стратегия роста предполагает постоянное повышение уровня показателей предшествующего периода, она применяется на динамично развивающихся предприятиях. Рост может быть внутренним и внешним; направлениями роста могут быть расширение номенклатуры товаров и услуг, слияние компаний.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует определенный поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы. Многие из этих изменений новы и неожиданны для фирмы и ее контактной аудитории, т.е. стратегиям присущ инновационный характер. Следовательно, стратегический подход лежит в основе инновационного менеджмента, поскольку предполагает совершенствование объекта с учетом его развития в будущем.

Развитие инновационной деятельности представляет собой целенаправленное качественное изменение функций и свойств инновационной системы на основе управленческих воздействий внешнего и внутреннего характера на все ее элементы и связи для обеспечения промышленно-торгового функционирования и устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе. Стратегическое развитие предполагает исследование текущего состояния инновационной системы, выбор источников и направлений ее изменения, определение временных характеристик, выбор стратегии развития из множества альтернатив и ее реализацию с учетом повышения устойчивости инновационной системы.

Разработка промышленно-торговой стратегии предприятия объединяет, по мнению авторов, систему взглядов на процесс управления стратегическим развитием производственных систем как рациональное сочетание управленческих воздействий на динамику промышленной, торговой и инновационной деятельности в пространственно-временном аспекте с выделением генезиса промышленно-торговой стратегии, ее целей и задач, сущности и содержания, а также принципов, форм



Рис. 1. Генезис промышленно-торговой стратегии предприятия

и методов ее реализации в условиях развития инновационной деятельности.

Генезис промышленно-торговой стратегии приведен на рис. 1.

Генезис промышленно-торговой стратегии представляет собой совокупность четырех характеристик управления стратегическим развитием инновационной системы: инновационной, характеристики развития, системной и стратегической, а также имеет микро-, мезо- и макроокружения.

Процесс разработки промышленно-торговой стратегии представлен обобщенно и может быть адаптирован к производственной системе любого уровня. Он включает 10 этапов - от осознания и фиксации необходимости разработки стратегии инновационной системы до мероприятий по обеспечению ее самовоспроизведения и непрерывного устойчивого развития:

- 1) необходимость разработки промышленно-торговой стратегии;
- 2) целеполагание промышленно-торговой деятельности, формулировка задач ее развития;
- 3) формулировка промышленно-торговой стратегии предприятия;
- 4) разработка промышленной и торговой политики предприятия;
- 5) определение тактики развития предприятия и гармонизации промышленно-торговой деятельности;

6) моделирование промышленно-торговой стратегии;

7) реализация промышленно-торговой стратегии;

8) построение механизма управления стратегическим развитием промышленной и торговой деятельности;

9) повышение эффективности стратегического развития промышленно-торговой деятельности;

10) разработка мероприятий по самовоспроизведению и устойчивому развитию промышленно-торговой деятельности.

Из приведенных основными этапами являются целеполагание, формулировка промышленно-торговой стратегии, моделирование стратегии, ее реализация с учетом развития инноваций, а также повышение эффективности стратегического развития промышленно-торговой деятельности.

При проведении каждого этапа необходимо учесть условия его реализации, которые определяют успешность осуществления этапа и рациональный переход к очередному этапу. Важными условиями являются учет внешних и внутренних факторов функционирования инновационной системы, наличие стратегических альтернатив промышленно-торговой деятельности, соответствие стратегии, политики и тактики промыш-

ленно-торговой деятельности, наличие инновационных импульсов, комплексность.

По результатам реализации каждого этапа процесса разработки промышленно-торговой стратегии выделяются ключевые аспекты работы предприятия, которые определяют результативность проведения этапа и основные характеристики инновационной работы в настоящий момент.

Следует отметить, что взаимосвязаны не только этапы данного процесса, но и предпосылки, условия реализации и ключевые аспекты развития промышленно-торговой системы предприятия. При этом важно достичь гармонизации различных видов деятельности предприятия. Основными целями предприятия в области гармонизации деятельности могут быть: взаим-

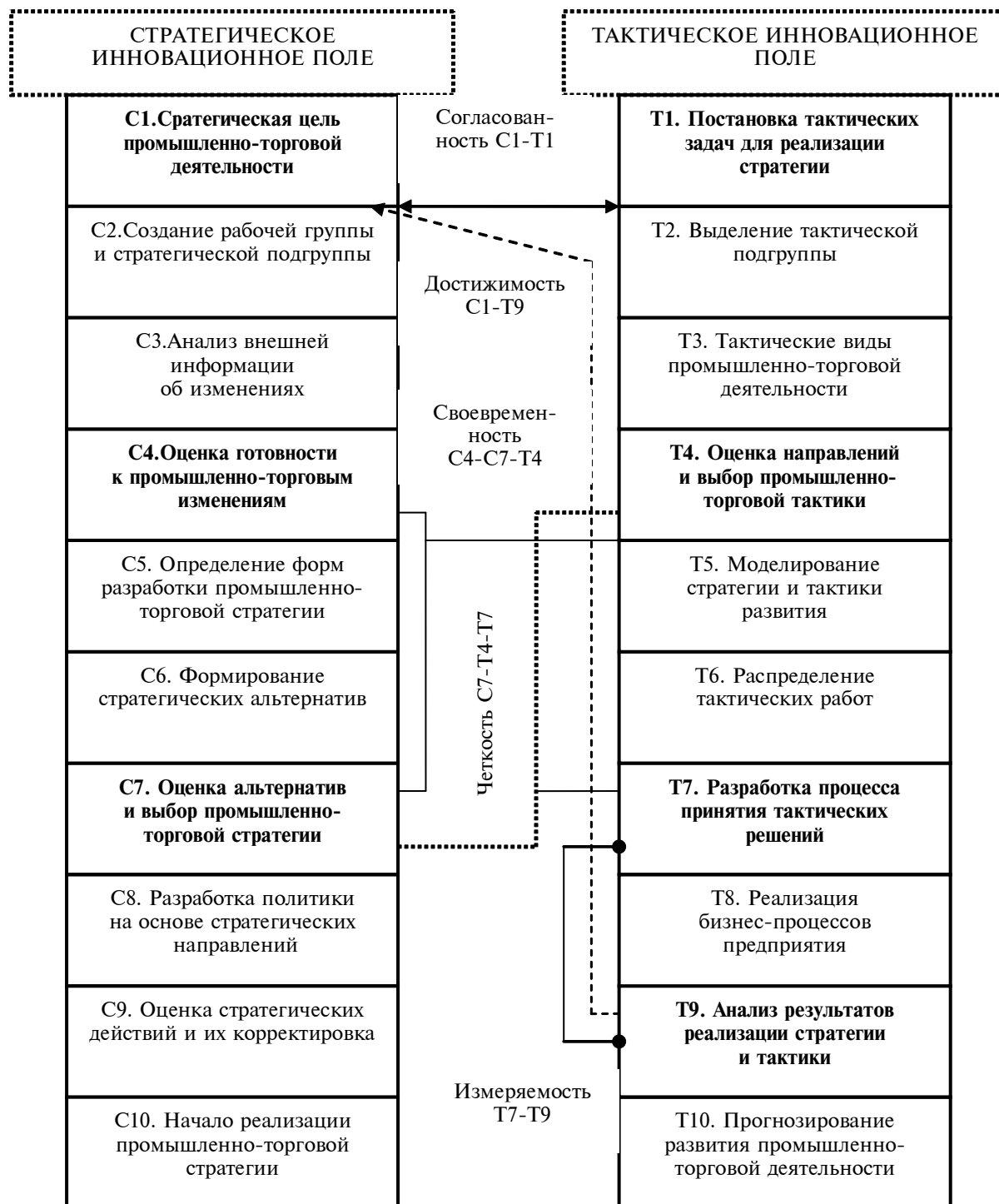


Рис. 2. Требования к оценке промышленно-торговой стратегии и тактики в условиях развития инновационной деятельности

ная согласованность всех направлений деятельности предприятия; максимизация капитализации предприятия за счет управленческих решений посредством гармонизации и др.

Стратегия предприятия в области гармонизации деятельности, по мнению авторов, представляет собой поиск наиболее оптимальных вариантов взаимодействия различных направлений деятельности предприятия (производственная, сбытовая, финансовая, управленческая, инновационная деятельность) для достижения главной цели. Данная стратегия предполагает разработку обоснованных мер по обеспечению гармонизации на предприятии с учетом его потенциала и ситуации во внешнем окружении. Глобальной стратегической целью является обеспечение гармонизированности всех сфер деятельности предприятия.

Стратегия и тактика промышленно-торговой деятельности отличаются по формам и методам ведения, но основаны на одинаковых принципах и образуют единый механизм, способствующий развитию системы предприятия.

Требования к оценке стратегии и тактики развития инновационной системы авторы сформировали на основе взаимосвязей этих процедур. Они приведены на рис. 2.

На основе требований выделены критерии оценки как специфические характеристики стратегии и тактики развития инновационной системы, к которым относятся:

- системность оценки стратегических и тактических составляющих промышленно-торговой деятельности;
- объективность процесса оценки для различных стадий развития предприятия;
- универсальность оценки для всех уровней рассмотрения промышленно-торговой стратегии.

В целях совершенствования развития промышленно-торговой стратегии на основе инновационной деятельности авторами выделены следующие требования:

- 1) сопоставление целей и задач промышленно-торговой стратегии и инновационной стратегии в целом и их отдельных элементов;
- 2) установление четких взаимосвязей всех элементов разработки и реализации стратегии;
- 3) повышение гибкости реализации стратегии и тактики промышленно-торговой деятельности;
- 4) целенаправленное развитие способности элементов инновационной и промышленно-торговой деятельности к развитию и совершенствованию;
- 5) координация инновационных решений стратегического, тактического и оперативного уровня при разработке и проведении промышленно-торговой стратегии;

6) выработка и реализация мероприятий по сокращению негативного влияния неопределенности и рисков и повышению их позитивного влияния;

7) постоянное повышение уровня компетенций работы всех составляющих промышленно-торговой деятельности;

8) развитие новых источников финансирования, эффективных при вложении в промышленно-торговую сферу, при одновременном снижении налогового бремени;

9) устранение противоречий в нормативно-правовом обеспечении промышленного и инновационного бизнеса на всех уровнях управления;

10) стимулирование использования интеллектуальной собственности при одновременном обеспечении ее эффективной защиты в промышленно-торговой сфере;

11) внедрение и совершенствование информационных технологий для развития промышленного и торгового бизнеса;

12) привлечение инвесторов на основе развития венчурного бизнеса, участия в национальных проектах, создания инновационных структур, режима наибольшего благоприятствования, особых экономических зон;

13) регулирование отраслевого состава региона и выделение ключевых отраслей, способных повысить инновационную активность промышленно-торговых предприятий;

14) повышение степени участия региональных, муниципальных и федеральных органов власти в развитии инновационной инфраструктуры;

15) регулирование и определение перспектив развития инновационной структуры на основе текущего состояния науки, производства, образования, уровня техники и технологии.

Выработка стратегии приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Смысл выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать оптимальное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственную и торговую деятельность по избранному пути. Под реализацией стратегии авторами понимается комплекс действий, направленных на гармонизацию промышленной и торговой сфер деятельности, учитывающих изменение экономической безопасности предприятия. В стратегическом менеджменте существует алгоритм: что нужно сделать (концептуальный аспект), как делать (технологический аспект), с использованием каких средств (ресурсный аспект), в какие сроки (временной аспект), кто будет делать (кадровый аспект), какой долж-

на быть организационная структура (организационно-управленческий аспект).

Важнейшим моментом в реализации стратегии является способность организационной структуры предприятия к адаптации. Исследуя организационную структуру ряда пищевых предприятий, авторы пришли к выводу, что сложность прохождения стратегических решений во многом зависит от негибкой организационной структуры этих предприятий.

После осуществления реализации промышленно-торговой стратегии необходимо проводить оценку достижения целей предприятия в области гармонизации производственной, коммерческой и инновационной деятельности. Если выявлено, что поставленные цели не достигнуты, то необходимо вернуться на этап формирования стратегических альтернатив и повторить весь процесс. Если же поставленные цели достигнуты, то проводится оценка влияния выбранной стратегии на экономическую безопасность предприятия. Если влияние негативно, то необходимо пересмотреть цели предприятия в области гармонизации промышленной и торговой сфер деятельности в инновационной экономике. Если влияние положительно, то руководство принимает решение об использовании политики роста гармонизации промышленной и торговой сфер деятельности. При этом возможно применение поли-

тики ограниченного роста, суть которой в установлении целей от достигнутого с минимальным риском. При этом цели развития устанавливаются от достигнутого и корректируются на изменяющиеся условия. Если руководство удовлетворено ходом процесса гармонизации, то в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, поскольку такой путь является наименее затратным и связан с минимумом риска.

Таким образом, механизм стратегического развития промышленно-торговой деятельности представляет собой динамическое функционирование процесса разработки, принятия и реализации стратегических и тактических промышленных, торговых и инновационных решений. По мнению авторов, он включает в себя четыре составляющие: концептуально-методологическую, процессную, обеспечивающую составляющую развития. При реализации процессной составляющей даже при безупречно организованных методологической, обеспечивающей, развивающей составляющих механизма могут возникнуть отклонения в его работе. Это связано с неверным восприятием информации, неглубоким анализом источников развития, ошибками при выборе стратегии и тактики развития промышленно-торговой деятельности, поверхностным прогнозированием и другими факторами.

*Поступила в редакцию 04.12.2008 г.*