

---

## **ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

---

**Попова Илона Витальевна**, преп.

**Казмина Ирина Владимировна**, канд. экон. наук, доц.

**Рогов Николай Викторович**, ст. преп.

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина», ул. Старых Большевиков, 54а, Воронеж, Россия, 394064; e-mail: ipov01@rambler.ru; kazminakazmina@yandex.ru; nik\_rogov\_78@mail.ru

*Цель:* проанализировать ключевые особенности и проблемы стратегического управления инновационным развитием высокотехнологичного предприятия, выявить тенденции стратегического управления инновационным развитием. *Обсуждение:* В условиях усиливающейся конкуренции перед высокотехнологичными предприятиями становится все более актуальной проблема стратегического управления инновационным развитием, которое предполагает постоянный поиск методов, позволяющих перераспределять уникальные ресурсы при изменении внешних и внутренних обстоятельств. Стратегическое управление инновационным развитием основано на реализации таких элементов, как: конкурентное преимущество, отличительные возможности, стратегическое намерение, стратегические возможности, стратегические цели и стратегические планы. *Результаты:* в работе исследованы ключевые элементы стратегического управления инновационным развитием. Выявлены проблемы формирования стратегии инновационного развития, определяемые волатильность цифровой среды, в которой функционирует высокотехнологичное предприятие. Наиболее важной частью стратегического управления инновационным развитием высокотехнологичного предприятия являются знания, навыки, опыт и приверженность сотрудников предприятию. Наиболее существенной особенностью управления человеческими ресурсами является стратегическая интеграция, которая вытекает из видения высшего руководства относительно развития всего предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, инновации, инновационное развитие, развитие, высокотехнологичное предприятие, развитие персонала, стратегия, конкурентное преимущество.

## **Введение**

Устойчивое конкурентное преимущество предприятия формируется из приобретения и эффективного использования уникальных ресурсов, которые конкуренты не могут имитировать. Конкурентный успех не приходит от выбора в настоящем, он исходит из создания отличительных способностей в течение долгого периода времени. При этом конкурентное преимущество реализуется в долгосрочной перспективе в том случае, когда высокотехнологичное предприятие реализует стратегию, ориентированную на инновационное развитие ключевых компетенций, которые превосходят его конкурентов, или когда предприятие развивается быстрее и применяет новые направления деятельности более эффективно, чем конкуренты.

Сущность стратегического управления инновационным развитием имеет два основных значения. Во-первых, стратегия – это декларация намерения: «Это то, что мы хотим и намерены делать». Стратегия определяет не только долгосрочные цели высокотехнологичного предприятия, но и как эти цели могут быть достигнуты. Стратегия определяет целенаправленные действия для достижения желаемого результата. Эффективная стратегия – это та, которая работает и позволяет предприятию адаптироваться, овладеть настоящим и упреждая будущее. Второе значение стратегии передается не только концепцией стратегического управления, но и влиянием институциональной среды. Чтобы максимизировать конкурентное преимущество, предприятие должно соотносить свои возможности и ресурсы с возможностями, доступными во внешней среде. Важный аспект работы высшего руководства заключается в согласовании организационных компетенций (внутренних ресурсов и навыков) с возможностями и рисками, создаваемыми изменением окружающей среды таким образом, чтобы быть одновременно эффективными и действенными с течением времени. Таким образом, стратегия – это набор фундаментальных или критических выборов в отношении целей и средств их достижения.

## **Методология исследования**

Стратегическое управление инновационным развитием предполагает постоянный поиск методов, позволяющих перераспределять уникальные ресурсы при изменении обстоятельств. Стратегия связана с долгосрочным направлением и масштабом деятельности предприятия.

При стратегическом управлении развитием основной акцент делается на целенаправленных действиях, которые отличают предприятие от его конкурентов.

Стратегическое управление определяет набор стратегических решений, некоторые из которых формально могут быть спланированы. Однако неизбежно, что значительная их часть проявится в потоке действий только с течением времени.

Стратегическое управление в первую очередь касается:

- деятельности предприятия, включая корпоративные цели и организационные границы;
- соответствия деятельности предприятия той среде, в которой оно действует;
- обеспечения того, чтобы внутренняя структура позволила предприятию достигать своих целей;
- соответствия деятельности предприятия его ресурсным возможностям;
- оценки степени достаточности ресурсов для использования возможностей или избежания угроз в среде предприятия;
- приобретения и перераспределения ресурсов;
- преобразования сложного и динамичного набора внешних и внутренних переменных, с которыми сталкивается предприятие, в структурированный набор четких целей, которые затем можно будет реализовывать на повседневной основе.

Стратегическое управление инновационным развитием основано на реализации следующих элементов: конкурентное преимущество, отличительные возможности, стратегическое намерение, стратегические возможности, стратегические цели и стратегические планы.

Конкурентное преимущество возникает из-за того, что предприятие создает ценность для своих клиентов. Для этого предприятия выбирают рынки, на которых они могут преуспеть, постоянно улучшая свое положение. В основе конкурентных преимуществ лежат три элемента: инновации, качество и лидерство в затратах.

Для высокотехнологичных предприятий сохранять конкурентное преимущество определяется отличительными возможностями и компетентностью.

При этом существует разница между отличительными возможностями и воспроизводимыми возможностями. Отличительные возможности – это те характеристики, которые не могут быть воспроизведены конкурентами или могут быть имитированы, но с большим трудом. Воспроизводимые возможности – это те, которые могут быть куплены или созданы любым высокотехнологичным предприятием. Большинство технических возможностей воспроизводимы.

Ключевые возможности могут существовать в таких областях, как технологии, инновации, маркетинг, доставка, качество и рациональное использование человеческих и финансовых ресурсов. Если компания осознает свои отличительные возможности, она может сконцентрироваться на их использовании и развитии.

Стратегическое намерение определяет лидерскую позицию, которую хочет достичь предприятие, и устанавливает четкие критерии достижения

поставленных целей. Стратегическое намерение определяет видение и миссию.

Определим следующую последовательность стратегических намерений:

1. Видение того, какой должна быть организация.
2. Миссия.
3. Стратегические цели.
4. Оперативные цели.

Стратегические возможности определяют способности предприятия разрабатывать и внедрять стратегии, которые обеспечат устойчивую конкурентоспособность. Следовательно, речь идет о способности выбрать наиболее подходящее видение, чтобы определить намерения, сопоставить ресурсы с возможностями при подготовке и реализации стратегических планов. Стратегические возможности предприятия зависят от стратегических способностей ее менеджеров. Люди, демонстрирующие высокий уровень стратегических способностей, понимают, «куда они идут, и знают, как они туда доберутся».

Взгляд на стратегию, основанный на ресурсах, заключается в том, что стратегические возможности предприятия зависят также от его ресурсной способности. Стратегия определяет баланс между использованием существующих ресурсов и разработкой новых.

Отсюда появляется категория «динамические возможности», которая определяется как способность предприятия обновлять, увеличивать и адаптировать свои основные компетенции со временем.

При стратегическом управлении инновационным развитием основное внимание уделяется не только определению миссии и стратегии предприятия, но и его ресурсной базе, необходимой для его успеха. Руководство предприятия должно осознавать свою ответственность, во-первых, за планирование и распределение ресурсов, направленных на достижение целей, которые способствуют реализации стратегии, и, во-вторых, за управление этими возможностями таким образом, чтобы повысить ценность результатов, достигнутых предприятием.

Процесс стратегического управления инновационным развитием представлен на рисунке 1. Он включает в себя определение миссии предприятия, анализ внутренней и внешней среды, осуществление стратегического выбора, формулирование корпоративной и функциональных стратегий и целей, реализацию стратегий, мониторинг и оценку достижения целей.

Не следует приравнивать стратегию предприятия к формальным стратегическим планам. Стратегию предприятия необходимо определять как стратегический выбор.

Формирование корпоративной стратегии лучше всего описать как



Концептуально классический подход к формулированию стратегии включает:

1. Определение миссии.
2. Сопоставление цели.
3. Сканирование окружающей среды для оценки сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз.
4. Анализ существующей стратегии, чтобы определить ее актуальность в свете оценки внутренней и внешней среды. Формирование стратегии также будет охватывать оценку ресурсов, отвечая на вопрос: «Достаточно ли у нас трудовых и финансовых ресурсов, доступных сейчас или которые можно легко сделать доступными в будущем, чтобы достичь поставленных целей?»
5. Определение отличительных возможностей предприятия.
6. Определение ключевых стратегических вопросов, вытекающих из анализа. Они будут касаться таких вопросов, как охват рынка сбыта продукции, повышение рыночной стоимости и ресурсных возможностей.
7. Определение корпоративной и функциональных стратегий для достижения целей и развития конкурентных преимуществ с учетом ключевых стратегических вопросов. Они могут включать бизнес-стратегии для роста или диверсификации, общую стратегию инновационного развития, стратегию лидерства в области качества или затрат или принимать форму конкретных стратегий, связанных с товарным рынком, технологическим развитием или развитием человеческих ресурсов.
8. Подготовка комплексных стратегических планов для реализации стратегий инновационного развития.
9. Реализация стратегии инновационного развития.
10. Контроль за реализацией стратегии инновационного развития и пересмотр существующих стратегий или разработка новой стратегии по мере необходимости.

Представленная модель процесса формирования стратегии инновационного развития должна предусматривать возможность для обратной связи. В целом модель линейна и детерминирована – каждый шаг логически следует за предыдущим и полностью обусловлен предшествующей последовательностью событий.

### **Обсуждение результатов**

Сложность формирования стратегии состоит в том, что стратегии часто основаны на экстраполяции. При этом целесообразно учитывать волатильность цифровой среды, в которой функционирует высокотехнологичное предприятие. Однако на предприятии разрабатываются прогнозы, которые зачастую в долгосрочной перспективе не оправдываются.

Стратегия – это систематический процесс: сначала думаем – потом действуем; формулируем – затем реализуем. На практике стратегия может появиться в ответ на меняющуюся ситуацию.

Неспособность систематического планирования – это неспособность системы работать и развиваться в соответствии с динамичным развитием внешней цифровой среды.

Стратегическое управление – это непрерывный процесс обучения, поскольку менеджеры предприятия выясняют, что для них хорошо работает на практике. Что касается бизнес-стратегии, то она интерпретируется менеджерами в соответствии с их собственной системой взглядов, их мотивами и имеющейся информацией.

Формальный подход к стратегическому планированию делает упор на измеримых показателях за счет качественных, организационных и поведенческих факторов, которые определяют стратегические цели.

Можно утверждать, что наиболее важной частью стратегического управления инновационным развитием высокотехнологичного предприятия являются знания, навыки, опыт и приверженность сотрудников предприятия. Это убеждение составляет основу философии стратегического управления человеческими ресурсами.

Наиболее существенной особенностью управления человеческими ресурсами является стратегическая интеграция, которая вытекает из видения высшего руководства относительно развития всего предприятия. Ключевая цель управления человеческими ресурсами – интегрирование со всеми подсистемами системы управления предприятия в целях реализации стратегии инновационного развития предприятия.

Вопросы управления человеческими ресурсами включаются в стратегические планы предприятия, чтобы обеспечить согласованность различных аспектов управления человеческими ресурсами и побудить линейных менеджеров учитывать перспективу развития человеческих ресурсов в процессе реализации стратегии.

Кадровая политика должна быть интегрирована в комплексное стратегическое бизнес-планирование, что позволит формировать политику управления человеческими ресурсами на стратегическом уровне.

Управление человеческими ресурсами основывается на взаимном влиянии целей и ответственности при реализации кадровой политики. Подобная политика взаимности вызывает организационную приверженность, которая, в свою очередь, приведет как к улучшению экономических показателей, так и к серьезному развитию всего предприятия в целом.

Одной из целей политики управления человеческими ресурсами является достижение высокой поведенческой приверженности к достижению согласованных целей предприятия.

Человеческие ресурсы на предприятии могут быть наиболее эффективно задействованы при проведении взаимосогласованной политики, способствующей развитию организационной приверженности и, как следствие, готовности сотрудников действовать гибко в интересах инноваци-

онного развития предприятия, стремящегося к непрерывному совершенствованию.

В основе управления человеческими ресурсами лежит полная идентификация сотрудников с целями и ценностями бизнеса, вовлечение сотрудников в эффективную работу, но на условиях предприятия.

Идея о том, что людей следует рассматривать как активы, а не как переменные издержки, первоначально была выдвинута еще тридцать лет назад. Концепция управления человеческими ресурсами была в значительной степени основана на философии, ориентированной на менеджмент и бизнес. Она связана с общими интересами предприятия. Интересы членов организации признаются, но подчиняются интересам предприятия: отсюда важность, придаваемая стратегической интеграции, которая вытекает из интересов высшего руководства.

Возникает потребность в работниках, которые будут привержены стратегии, которые будут адаптироваться к изменениям и которые будут соответствовать организационной культуре.

Исходя из этого, можно утверждать, что в настоящее время человеческие ресурсы являются источником конкурентных преимуществ. Работники предприятия и их коллективные навыки, умения и опыт, используемый в интересах организации-работодателя, в настоящее время признаются как составляющие источников конкурентных преимуществ.

Зачастую подход к управлению человеческими ресурсами в основном унитарен – считается, что работники разделяют те же интересы, что и работодатели. Однако практика показывает, что все предприятия содержат ряд групп интересов и что интересы работодателей и работников не всегда совпадают. Индивидуалистический подход к управлению человеческими ресурсами подчеркивает важность поддержания связей между предприятием и отдельными сотрудниками, отдавая предпочтение работе через отдельные группы.

Управление человеческими ресурсами можно охарактеризовать как централизованную стратегическую деятельность, которая разрабатывается и осуществляется руководством в целом для продвижения интересов предприятия.

Управление человеческими ресурсами является одновременно продуктом и причиной значительной концентрации власти в руках высшего руководства. Политика управления человеческими ресурсами адаптируется к ценностям бизнеса и видоизменяется в условиях меняющихся бизнес-целей и внешней ситуации.

В соответствии с теорией трудового процесса Томпсон и Харли (2007) управление человеческими ресурсами – это процесс капитализации человеческих ресурсов, а не инвестиции в человеческий капитал.

Несмотря на то, что управление человеческими ресурсами ориентиро-



вано на поддержание коммерческих результатов, оно также направлено на удовлетворение организационных потребностей.

Мерилом эффективности управления человеческими ресурсами является не только экономическая рациональность, но и возможность развития и поддержания устойчивых отношений со всеми заинтересованными сторонами, а не только с клиентами и акционерами.

Ключевой стратегической задачей в области управления человеческими ресурсами является балансировка потребностей предприятия с потребностями, стремлениями и интересами рабочей силы.

Реализация концепции управления человеческими ресурсами на практике предполагает разработку согласованного и последовательного комплекса политики в области развития приверженности персонала предприятию. Это требует решительности и компетентности на всех уровнях управления, а также сильной и эффективной кадровой политики, ориентированной на бизнес. Соответствовать этим критериям может быть трудно, особенно когда предлагаемая культура управления человеческими ресурсами вступает в противоречие с устоявшейся корпоративной культурой и традиционными управленческими установками и поведением.

Следует отметить, что многие предприятия не осуществляют комплексный подход к управлению человеческими ресурсами. Например, большинство руководителей, поспешно принявших оплату труда, связанную с производительностью труда в качестве механизма управления человеческими ресурсами, ошибочно считают, что изменение оплаты труда может служить рычагом увеличения производительности труда. В мире усиленной конкуренции и ограниченных ресурсов кажется неизбежным, что работники используются как средство достижения цели.

Часто выдвигается обвинение в том, что управление человеческими ресурсами рассматривает сотрудников как средство достижения цели. Однако можно утверждать, что если предприятия существуют для достижения стратегических целей, то эти цели могут быть достигнуты только с помощью людей, и забота руководства о производительности персонала является первостепенной.

Практика управления человеческими ресурсами показала, что чем больше используется методов и инструментов управления человеческими ресурсами, тем более объективны оценки справедливости выполнения работы.

### **Заключение**

Крупные высокотехнологичные предприятия обычно строят свои стратегии с помощью процессов, которые являются фрагментарными и в значительной степени интуитивными. Это связано с тем, что большинство стратегических решений обусловлены случайными событиями, которые заранее невозможно спрогнозировать. Последовательность событий от решения к действию может часто изменяться, поэтому «решения» принима-

ются ретроспективно, чтобы оправдать действия, которые уже произошли.

Таким образом, стратегия не только реализуется формальными явлениями, но также возникает в результате реакции на внешние изменения цифровой среды. Стратегия описывает ориентировочные на будущее действия, которые всегда направлены к изменениям. При этом реальность стратегического управления такова, что менеджеры пытаются вести себя стратегически в условиях неопределенности и перемен.

### Список источников

1. Апенько С.Н. *Оценка персонала: эволюция подходов и технология их реализации: монография*. Москва, Информ-Знание, 2004.
2. Костромина Д.В. Управление затратами и прибылью предприятия на основе организации центров ответственности // *Финансовый менеджмент*, 2004, no. 4, с. 26-37.
3. Кузнецов Ю.В. Организационные структуры промышленности и их влияние на оборотный капитал // *Проблемы прогнозирования*, 1997, no. 5, с. 58-66.
4. Матвеева Я.А. Инструментарий интегральной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия с учетом показателей корпоративной социальной ответственности // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 12 (84), с. 81-91.
5. Мишин Ю.А. *Управленческий учет: управление затратами и результатами производственной деятельности*. Москва, Дело и Сервис, 2001.
6. Пузанова И.А., Аникин О.Б., Аникин Б.А. Развитие интегрированного планирования цепей поставок на основе цифровых технологий // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, no. 4(120), с. 85-95.
7. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models // *Systems Research*, 1996, Vol. 13, no. 1, pp. 13-23.
8. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, National Bureau of Economic Research, 1994.
9. Edvinsson L. *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain power* / L. Edvinsson, M. Malone. New York, Harper Business, 1997.
10. Mohanty S. Restructuring and Globalization of Telecommunications Industry // *Handbook of Research on Corporate Restructuring and Globalization*. IGI Global, 2019, pp. 52-72.
11. Namwijit C., Maneejuk P., Yamaka W. (2019, December). *An Analysis of the Impact of Telecommunications Technology and Innovation on Economic Growth*. In The 6th International Postgraduate Student Colloquium, 2019 (IPSC).
12. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organization of the functioning of an economic security system of an organization // *Modern Economy Success*, 2016, no. 1, pp. 58-69.
13. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. New York, «JhonWilet& Sons», 2001.

---

# FEATURES AND PROBLEMS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HIGH-TECH ENTERPRISES

---

**Popova Ilona Vitalevna**, Instructor

**Kazmina Irina Vladimirovna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

**Rogov Nikolay Viktorovich**, Senior Instructor

Military educational scientific center air force Academy named after professor N. E. Zhukovsky and Y. A. Gagarin, St. Old Bolsheviks, 54 «A», Voronezh, Russia, 394064; ipov01@rambler.ru; Kazminakazmina@yandex.ru; nik\_rogov\_78@mail.ru

*Purpose:* to analyze the key features and problems of strategic management of innovative development of a hightech enterprise, to identify trends in strategic management of innovative development. *Discussion:* In the conditions of increasing competition, the problem of strategic management of innovative development becomes more and more urgent for hightech enterprises, which involves a constant search for methods that allow redistributing unique resources when external and internal circumstances change. Strategic management of innovation development is based on the implementation of such elements as: competitive advantage, distinctive capabilities, strategic intent, strategic capabilities, strategic goals and strategic plans. *Results:* the paper examines the key elements of strategic management of innovative development. The problems of forming an innovative development strategy determined by the volatility of the digital environment in which a hightech enterprise operates are identified. The most important part of the such strategic management is the knowledge, skills, experience and commitment of employees to the enterprise. The most significant feature of human resource management is strategic integration, which follows from the vision of the top management regarding the development of the entire enterprise.

**Keywords:** strategic management, innovation, innovation development, development, hightech enterprise, personnel development, strategy, competitive advantage.

## References

1. Apenko S.N. *Personnel assessment: the evolution of approaches and the technology of their implementation*: monograph. Moscow, Inform-Znanie, 2004. (In Russ.)
2. Kostromina D.V. Cost and profit management of an enterprise on the basics of organizing control centers. *Financial management*, 2004, no. 4, pp. 26-37. (In Russ.)
3. Kuznetsov Yu.V. Organizational structures of industry and their influence on working capital. *Problems of forecasting*, 1997, no. 5, pp. 58-66. (In Russ.)
4. Matveeva Ya.A. Tools for the integrated assessment of the competitiveness of an

industrial enterprise with the training of indicators of corporate social efficiency. *Modern economy: problems and solutions*, 2016, no. 12 (84), pp. 81-91. (In Russ.)

5. Mishin Yu.A. *Management accounting: cost management and operationsm: Operation and maintenance*, 2001. (In Russ.)

Puzanov I.A., Anikin O.B., Anikin B.A. development of an integrated chain planning installation on the basics of digital technologies. *Modern economy: problems and solutions*, 2020, no. 4 (120), pp. 85-95. (In Russ.)

6. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models. *Systems Research*, 1996, Vol. 13, no. 1, pp. 13-23.

7. Becker G.S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. New York, National Bureau of Economic Research, 1994.

8. Edvinsson L. *Intellectual Capital: Rea-*

*lizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain power* / L. Edvinsson, M. Malone. New York, Harper Business, 1997.

9. Mohanty S. Restructuring and Globalization of Telecommunications Industry. *Handbook of Research on Corporate Restructuring and Globalization*. – IGI Global, 2019, pp. 52-72.

10. Namwijit C., Maneejuk P., Yamaka W. (2019, December). *An Analysis of the Impact of Telecommunications Technology and Innovation on Economic Growth*. In The 6th International Postgraduate Student Colloquium, 2019 (IPSC) (p. 71).

11. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organization of the functioning of an economic security system of an organization. *Modern Economy Success*, 2016, no. 1, pp. 58-69.

12. Kotabe M., Helsen K. *Global Marketing Management*. New York, «JhonWilet& Sons», 2001.