
РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Гец Александр Андреевич, асп.

Алтайская академия экономики и права, Комсомольский пр-т, 86, Барнаул, Россия, 656038; e-mail: megoff@mail.ru

Цель: развитие и разработка инструментов и методов планирования стратегических процессов в современных промышленных корпорациях. *Обсуждение:* сложность решения данной проблемы заключается в «закрытости» успешной практики в зарубежных корпорациях для российских исследователей. Авторами статьи предлагается теоретико-методический инструментарий формирования продуктового портфеля на основе процессной организации производственной системы. *Результаты:* стратегии инвестирования и стратегический потенциал корпорации являются инструментами балансирования продуктового портфеля. При этом новый продукт, вводимый в портфель, может соответствовать стратегическому потенциалу корпорации; не соответствовать элементам потенциала, что ставит вопрос о перестроении стратегических процессов и потенциала, третье – частично не соответствовать потенциалу корпорации, что потребует модернизации.

Ключевые слова: стратегические процессы, корпорация, продуктовый портфель, стратегический потенциал.

DOI: 10.17308/meps.2015.1/955

1. Введение

Под давлением глобальных технологических сдвигов знания, человеческий капитал, нематериальные активы становятся главными элементами активов корпорации, формируя стратегический потенциал промышленной корпорации. Необходимо констатировать, что условия и характер деятельности современных предприятий кардинальным образом изменились, причем качество этих изменений требует пересмотра многих положений теории экономики и организации предприятий и корпораций [2, 3].

Успех корпорации в современных условиях выражается в конкурентном преимуществе, что в значительной степени определяется стратегическими процессами, протекающими внутри организации, и их согласованностью. *Согласованность стратегических процессов:* производственных,

инновационных, инвестиционных, финансовых характеризует потенциал корпорации, то есть способность производить конкурентоспособную продукцию. В стратегическом аспекте корпорация характеризуется уровнем инновационной активности – комплексной характеристикой ее инновационной деятельности, включающей восприимчивость к нововведениям, степень интенсивности осуществляемых действий по трансформации инновации и их своевременность, способность разрабатывать и применять современные методы планирования и организации производства.

2. Методология исследования

Общая задача формирования сбалансированного продуктового портфеля состоит в наращивании конкурентоспособности в стратегической перспективе. Предприятие финансирует производственную деятельность по каждому бизнес-процессу ($I_i \rightarrow БП_i$), покупает необходимые ресурсы ($P1, \dots, Pn$), перерабатывая которые, производит продукцию, затем реализует ее и получает доход, часть которого идет на формирование источников инвестиций. В этом случае стратегические процессы целесообразно рассматривать как систему. Важнейшей проблемой планирования портфеля в данном случае является задача организационного развития корпорации, обусловленная трансформацией ее стратегического потенциала.

Успешное выявление и измерение технологических и рыночных возможностей, отбор технологий и характеристик продукта, конструирование бизнес-моделей и обеспечение финансовыми ресурсами стратегических процессов повышают рентабельность и способствуют росту корпорации. Рост прибыли способствует в свою очередь развитию ресурсной базы, активов и стратегического потенциала всей корпорации.

Ключевым фактором для устойчивого прибыльного роста корпорации является ее способность рекомбинировать и реконфигурировать свои продуктовые портфели, а также активы и организационные структуры по мере роста компании и изменения рынков и технологий – двух неизбежных источников изменений [2, 6, 8]. Реконфигурация необходима для поддержания эволюционного соответствия и достижения долгосрочных целей. При этом изменение и реконфигурирование продуктового портфеля должно адекватно отражать изменяющийся стратегический потенциал корпорации по всем структурным элементам, таким как: передовые отраслевые технологии, накопленные знания, лабораторное оборудование, наличие ученых, конструкторов, технологов высокого уровня, капитал, рутины всех уровней [1, 5, 7].

Частная корпорация в современной экономике превратилась в центр аллокации ресурсов для превращения знаний в компетенции и превращению их в стоимость [6]. Однако чтобы такой институт обеспечивал соответствующий результат, корпорации необходим соответствующий потенциал для создания портфеля конкурентоспособной продукции.

Наличие высокого стратегического потенциала позволяет корпорации осуществлять инновационные циклы, обеспечивать ликвидность и финансо-

вую устойчивость, получать экономически обоснованную прибыль и ренту.

Краткое описание составляющих инновационного потенциала корпорации можно представить следующим образом (табл.):

Таблица 1

Стратегический потенциал предприятия

Факторы инновационного потенциала	
1. Передовые технологии и технологическое оборудование в основном производстве	w1
2. Необходимое и достаточное современное лабораторное и приборное обеспечение	w2
3. Необходимое и достаточное конструкторско-технологическое обеспечение, высокий уровень опытного производства	w3
4. Необходимое и достаточное количество высокопрофессиональных ученых, специалистов, конструкторов, технологов в сфере НИОКР	w4
5. Наличие ключевых компетенций: патенты, ноу-хау, перспективные разработки, время работы в данной области (кривая опыта)	w5
6. Высокопрофессиональный менеджмент: динамические способности, устойчивые модели эффективной организации инноваций, рутины, рыночная сила	w6
7. Высокопрофессиональный состав рабочих (высокая доля рутин в рабочих процессах)	w7
Интегральный показатель γ	Потенциал есть комбинация выделенных факторов

Динамика жизненных циклов изделий, включаемых в продуктовый портфель, как это часто бывает на практике, не совпадает. Одни изделия пользуются повышенным спросом, спрос на другие падает и постепенно прекращается. Поэтому формирование портфеля превращается в достаточно сложную задачу балансирования стратегических процессов корпорации, ее потенциала, факторов спроса, финансовых ресурсов, производственной мощности, рентабельности, финансовой устойчивости и инноваций.

3. Обсуждение результатов

В зависимости от потенциала корпорации, ее положения на рынке, стратегических целей можно выделить несколько вариантов портфеля продукции [7]: портфель роста, портфель прибыли, сбалансированный портфель. Соответственно, цели, ресурсы и потенциал для каждого портфеля будут различаться.

Портфель роста (рис. 1) характеризуется высокой степенью риска, поскольку содержит продукты, находящиеся на ранних этапах жизненного цикла, что требует больших инвестиций в создание продукта, проведение исследований, создание опытных образцов и вывод на рынок.

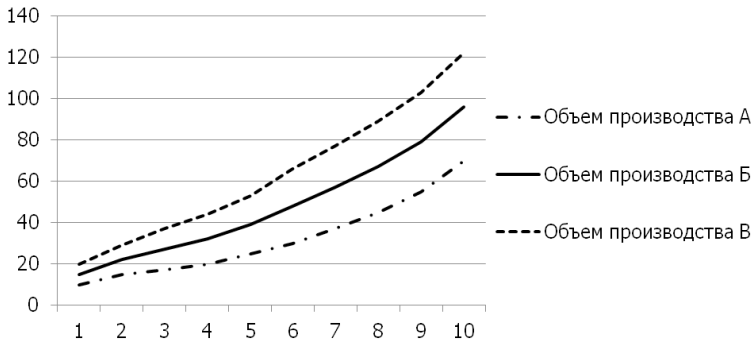


Рис. 1. Жизненный цикл изделий продуктового портфеля роста

Портфель прибыли (рис. 2) состоит из товаров на средних этапах жизненного цикла при сформированных рынках сбыта. Корпорация должна использовать поток прибыли в реинвестиции по созданию новых товаров и рынков.

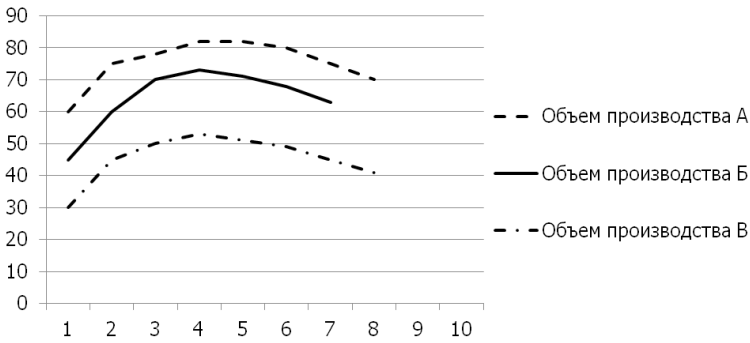


Рис. 2. Жизненный цикл изделий продуктового портфеля прибыли

Стратегически успешным будет портфель, сбалансированный по этапам жизненного цикла продукции таким образом, чтобы продукты портфеля последовательно распределены во времени и при выводе одного продукта на смену ему приходит новый продукт с потенциально высоким спросом (рис. 3).

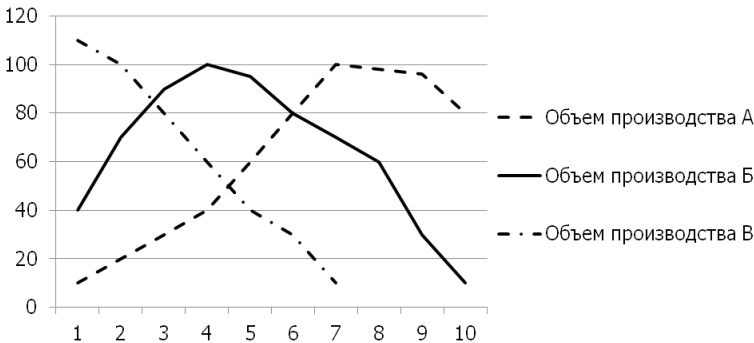


Рис. 3. Жизненный цикл изделий продуктового сбалансированного портфеля

Процесс замены продукта, выводимого из портфеля на новый, может осуществляться в соответствии с некоторым набором стратегий, которые определяют скорость прохождения продуктом того или иного этапа жизненного цикла. Эти стратегии формируются в зависимости от конкретных

условий: ресурсов, спроса, наличного объема инвестиционных средств, задолженности предприятия, объема продаж, прибыли, желательного времени окупаемости нового изделия, объема ренты и ряда других. Могут быть стратегии равномерного инвестирования работ без капитальных вложений – применяется при желании увеличить объем производства, или при невозможности производить новое изделие на имеющемся оборудовании; стратегии долгосрочных инвестиций в повышение уровня стратегического потенциала с целью повышения эффективности проектирования. На рис. 4 представлена зависимость этапов жизненного цикла продукта от стратегии инвестирования. Если темп и объем инвестирования будут выше запланированных, то этап жизненного цикла сокращается и наоборот.

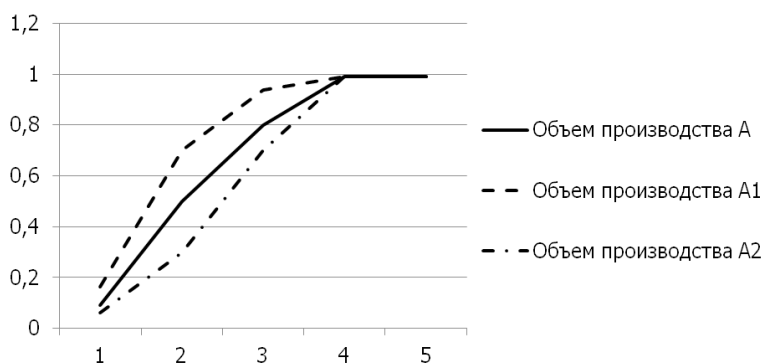


Рис. 4. Управление жизненным циклом продукта

В рамках стратегий, задающих темпы и объемы инвестирования создания и развития продукта, формируются варианты производства нового изделия, обусловленные желательными параметрами эффективности или отдачи от продаж нового изделия, такие параметры определяются объемом производства, ценой и размером инновационной (шумпетерианской) ренты.

Стратегический потенциал является динамическим параметром, изменяемым в зависимости от величины и интенсивности инвестиций в составляющие его элементы (что иллюстративно будет выглядеть, как на рис. 5). Увеличение потенциала ведет к повышению качества стратегических процессов корпорации и возможностей по созданию высокодоходных портфелей продуктов на разных стадиях жизненного цикла.

Чем выше потенциал, тем выше способность предприятия исследовать, проектировать и производить инновационные продукты в больших объемах.

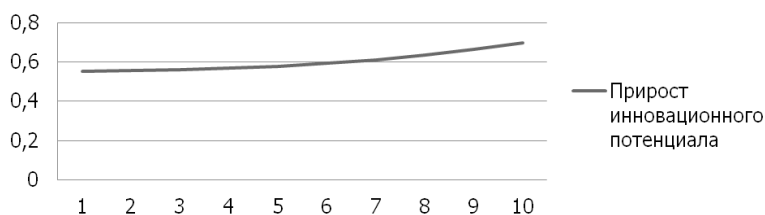


Рис. 5. Концепция изменения стратегического потенциала

4. Заключение

Таким образом, стратегии инвестирования и стратегический потенциал корпорации являются инструментами балансирования продуктового портфеля. При этом новый продукт, вводимый в портфель, может соответствовать стратегическому потенциалу корпорации; не соответствовать элементам потенциала, что ставит вопрос о перестроении стратегических процессов и потенциала, третье – частично не соответствовать потенциалу корпорации, что потребует модернизации.

Первый вариант, включение продукта, полностью лежащего в зоне потенциала корпорации, наиболее простой путь формирования портфеля. Все остальные варианты потребуют перестройки или реструктуризации процессов, изменения компетенций предприятия. Следовательно, финансирование процессов по созданию сбалансированного продуктового портфеля может и должно ориентироваться на программы изменения качества активов, т.е. стратегического потенциала корпорации.

Представляется, что данная проблема может быть решена посредством системного моделирования продуктового портфеля в стратегических процессах предприятия. В частности, необходимо сформировать оптимизационную модель функционирования и развития предприятия, в которой учитываются планы по вводу новых продуктов в портфель, финансирование и оценка параметров устойчивости роста портфеля. Механизм регулирования может основываться на поддержании сбалансированности роста по основным экономическим показателям.

Список источников

1. Вукович Г.Г. Компаративистский анализ исследования факторов эффективного функционирования региональной экономики // *Вестник ААЭП*, 2014, вып. 2 (34), с. 9-14.
2. Клейнер Г.Б. *Стратегия предприятия*. Москва, издательство Дело АНХ, 2008. 568 с.
3. Мильнер Б.З. *Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями*. Москва, ИНФРА-М, 2010. 624 с.
4. Межов С.И. Концепция производственно-инновационной программы компании // *Проблемы теории и практики управления*, 2010, no. 2, с. 85-94.
5. Межов С.И. Операционно-инновационные процессы корпорации: парадигма планирования и оценки эффективности // *Вестник ААЭП*, 2014, вып. 2 (34), с. 54-57.
6. Тис Дж. Д. Выявление динамических способностей: природа и микросо основания (устойчивых) результатов компании // *Российский журнал менеджмента*, 2009, т.7, no. 4, с. 59-108.
7. Schendel D., Hofer C. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Little, Brown, 1979. 539 p.
8. Teece D., J. Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509-534.

DEVELOPMENT OF STRATEGIC POTENTIAL USING PRODUCT PORTFOLIO

Gets Alexander Andreevich, graduate student

Altai Academy of Economics and Law, Komsomolsky ave., 86, Barnaul, Russia, 656038;
e-mail: megoff@mail.ru

Purpose: the article is devoted to creation and development of tools and methods of strategic processes planning in modern industrial corporations.

Discussion: the problems of creation of competitive industrial production are actual in Russia. It demands development of new methods of planning of strategic processes in modern industrial corporations. The authors of this article offer methodical tools of formation of a product portfolio based on the process organization of a production system and strategic potential.

Results: investment strategies and strategic potential of corporations are the tools of the product portfolio matching. In this case, a new product in the portfolio may fit in with the corporation strategic potential; may not fit in with elements of the corporation strategic potential; or may partially conform.

Keywords: strategic processes, corporation, product portfolio, strategic potential.

Reference

1. Vukovich G.G. Komparativistskii analiz issledovaniia faktorov effektivnogo funktsionirovaniia regional'noi ekonomiki. *Vestnik AAEP*, 2014, vol. 2 (34), pp. 9-14. (In Russ.)
2. Kleiner G.B. *Strategiia predpriatiia*. Moskva, izdatel'stvo Delo ANKh, 2008. 568 p. (In Russ.)
3. Milner B.Z. *Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniiami*. Moskva, INFRA-M, 2010. 624 p. (In Russ.)
4. Mezhov S.I. Kontseptsii proizvodstvenno-innovatsionnoi programmy kompanii. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, 2010, no. 2, pp. 85-94. (In Russ.)
5. Mezhov S.I. Operatsionno-innovatsionnye protsessy korporatsii: paradigma planirovaniia i otsenki effektivnosti. *Vestnik AAEP*, 2014, vol. 2 (34), pp. 54-57. (In Russ.)
6. Tis Dzh. D. Vyavlenie dinamicheskikh sposobnostei: priroda i mikroosnovaniia (ustoiichivyykh) rezul'tatov kompanii. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2009, vol. 7, no. 4, pp. 59-108. (In Russ.)
7. Schendel D., Hofer C. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, Little, Brown, 1979. 539 p.
8. Teece D., J. Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 1997, vol. 18, no. 7, pp. 509-534.