

## Декомпозиция национальных инициатив в корпоративной стратегии освоения новой продукции

### Decomposition of National Initiatives in the Corporate Strategy for the Development of New Products

Р. ЧЕРНОВ

**Чернов Роман Викторович**, аспирант кафедры инновационной экономики Института экономики, финансов и бизнеса Башкирского государственного университета. E-mail: roma-chernov@yandex.ru

*В статье автором проводится анализ выполнения целей национальной инновационной стратегии и отмечается, что для их выполнения необходима декомпозиция национальных инициатив до уровня компаний, в том числе до корпоративной стратегии по освоению новой продукции. Автором даются рекомендации по совершенствованию управления ходом достижения целей, в том числе на основе кросс-функционального проектного офиса, при этом стратегия предприятия должна быть разработана с учетом специфики предприятия и его положения на рынке. Автором предлагается построение стратегии предприятия по освоению новых продуктов в виде блок-схемы – алгоритма действий при подготовке, разработке и реализации новых продуктов.*

**Ключевые слова:** стратегия, инновации, управление проектами, санкционные риски.

*In the article, the author analyzes the implementation of the goals of the national innovation strategy and notes that in order to achieve the goals, it is necessary to decompose national initiatives to the level of companies, including to the corporate strategy for the development of new products. The author gives recommendations for improving the management of the progress of achieving goals, including on the basis of the project office, while the enterprise strategy should be developed taking into account the specifics of the enterprise and its position on the market, the author proposes the construction of an enterprise strategy for the development of new products in the form of a flowchart, which is an algorithm of actions in the preparation, development and implementation of new products.*

**Key words:** strategy, innovation, project management, sanctions risks.

#### Введение

Для минимизации рисков и структурирования долгосрочных целей и задач предприятием разрабатывается стратегия инновационного развития, в которой освоение новой продукции как направление диверсификации бизнеса является одним из основных разделов. Стратегия освоения новой продукции должна быть ориентирована не только на внутренний, но и на зарубежный рынок. В условиях глобализации и активного влияния зарубежных компаний на внутренний рынок необходимы активные контрдействия для сохранения и увеличения доли на внутреннем рынке.

#### Методы

Задача развития на внутреннем рынке – это только минимум для современного конкурентного предприятия. Задачей-максимум является активное продвижение новых изделий предприятия на внешние рынки и увеличение доли предприятия на мировом рынке. Ориентиром здесь может быть Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (далее – Стратегия) [2].

Автором был произведен анализ выполнения целей Стратегии.

Целью исследования является демонстрация того, что без декомпозиции национальных инициатив до уровня компаний, в том числе до корпоративной стратегии по освоению новой продукции, достичь целей Стратегии сложно.

**Результаты**

На основе данных Федеральной службы государственной статистики РФ, опубликованных в разделе «Целевые индикаторы реализации Стратегии» [4], составлена таблица. Анализировались также другие источники, так как не по всем разделам Росстатом ведется мониторинг. В качестве источников информации использованы доклад РИЭПП «Тренды публикационной активности российских исследователей» [3] и доклад МЭР РФ «Итоги внешнеэкономической деятельности РФ в 2019 году» [1].

Информация о выполнении целей Стратегии представлена в таблице.

Из таблицы видно, что цели Стратегии не достигнуты. Только по одному показателю («Увеличение количества цитирований в расчете на 1 публикацию российских исследователей в научных журналах») из одиннадцати плановое значение достигнуто. По большинству позиций отклонение фактических показателей от запланированных значительно.

**Выполнение целей Стратегии**

№ п/п	Показатель	ед. изм	План	Факт за 2019 г.	% вып.	Примечания / причины невыполнения
1	Увеличение доли инновационных промышленных предприятий	%	40	21,6	54	Отсутствие взаимосвязи целей отдельных предприятий и целей Стратегии
2	Увеличение доли России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг	%	5	1	20	Конкуренция на мировом рынке
3	Увеличение доли экспорта российских высокотехнологичных товаров	%	2	не вып.		Росстат не осуществляет мониторинг данных показателей, при этом показатели по данному пункту являются следствием пп. 1-2
4	Увеличение валовой добавленной стоимости инновационного сектора в валовом внутреннем продукте	%	17	не вып.		
5	Увеличение доли инновационной продукции	%	25	6,1	24,4	Отсутствие взаимосвязи целей отдельных предприятий и целей Стратегии
6	Повышение внутренних затрат на исследования и разработки	%	2,5	1,03	41,2	
7	Увеличение доли публикаций российских исследователей	%	3	2,94	98	Целевые показатели близки к выполнению
8	Увеличение количества цитирований в расчете на 1 публикацию российских исследователей в научных журналах	ед.	4	4,4	110	Целевые показатели перевыполнены
9	Увеличение количества российских вузов, входящих в число 200 ведущих мировых университетов	ед.	4	1	25	Жесткая конкуренция на мировом рынке. Санкции против российских компаний
10	Увеличение количества патентов, ежегодно регистрируемых российскими лицами в патентных ведомствах Евросоюза, США и Японии	шт.	2500	1601	64,04	
11	Увеличение доли средств, получаемых за счет выполнения НИОКР в структуре средств, поступающих в российские университеты	%	25	10,6	42,4	Низкий уровень трансфера технологий между производственными компаниями и университетами

Увеличение доли промышленных предприятий, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве предприятий при плане до 40–50 % к 2020 году составило 21,6 %.

При этом в 2009 году оно составляло 9,4 %, т.е. по сравнению с базовым уровнем доля увеличилась более чем в 2 раза.

Мониторинг показателя «Увеличение доли экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта» Росстат не ведет, хотя этот показатель, как свидетельствуют результаты различных исследований, является одним из самых важных.

Отсутствие мониторинга по некоторым позициям свидетельствует о недостаточном контроле со стороны министерств, курирующих показатели, и отсутствии согласованности между ними. Так, на сайте Росстата по некоторым позициям есть ссылки на курирующие министерства, но сами министерства не осуществляют такой мониторинг, более того, по некоторым позициям методика мониторинга даже не разработана. Для оперативного контроля эти недочеты должны быть скорректированы в будущей Стратегии, которая будет ориентироваться на следующий период.

Стратегия, как на национальном уровне, так и на уровне отдельного предприятия, должна учитывать как минимум 2 сценария – пессимистический и оптимистический.

Пессимистический сценарий должен включать такие риски, как, например, конкуренция на мировом рынке, санкции против российских компаний, риск финансового кризиса, изменение структуры потребления.

Все эти риски прямым образом связаны с освоением новых видов продукции.

На мировом рынке возможно присутствие компаний, производящих или собирающихся производить аналогичную продукцию. В этом случае для продвижения продукции необходимо будет обеспечить защиту интеллектуальной собственности, при этом наличие патентов на внутреннем рынке никак не защищает продукт на внешнем рынке, так как патенты на изобретения действуют только в той стране, в которой получены. Кроме этого, возможно лоббирование продукции определенных производителей, например, в рамках защиты отечественных компаний. Внутренних резервов предприятий, особенно малых инновационных компаний, для преодоления этих барьеров может не хватить.

Существуют и риски изменения структуры потребления. Например, в настоящее время в общем числе транспортных средств увеличивается доля электромобилей, соответственно, спрос на бензин может падать, а спрос на энергию, получаемую из альтернативных источников, например, от атомных электростанций, может расти.

Санкционные риски, которые тоже являются следствием конкуренции на мировом рынке – важный фактор, затрагивающий огромное количество российских компаний. Санкции являются сдерживающей силой, применяемой Западом для сдерживания роста российской экономики, и влияют на долю российских инноваций на мировом рынке. На данный момент в различных санкционных списках США более сотни российских компаний. В это число входит большое количество машиностроительных компаний, которым по факту запрещено реализовывать продукцию, в том числе инновационную, на зарубежных рынках, потому что покупатель данной продукции (даже не из США, а из любой другой страны) автоматически подпадает под санкции США. И это давление может усиливаться, так как этому способствует имеющийся в распоряжении США большой финансовый рычаг, сдерживающий развитие экономики, в том числе продвижение новых продуктов и услуг другими странами в условиях мировой конкурентной борьбы. В большой степени данное давление находится в прямой зависимости от перехода на расчеты за товары и услуги в национальных валютах, что приводит к нарушению баланса долларовой системы. Но усиливающаяся тенденция развития альтернативных валют, в том числе криптовалют, может привести сначала к равновесию с долларом, а в дальнейшем – и к перевесу данных альтернатив, следствием чего может стать отсутствие у США в дальнейшем возможности монопольного давления на экономические и политические системы других стран. Освоение новых продуктов должно идти одновременно с развитием расчетов с внешними игроками в национальных валютах.

И национальные инициативы, и стратегии отдельных компаний должны учитывать необходимость обхода санкционных рисков, так как достижение целей национальной Стратегии в этой части – основа конкурентоспособности страны на мировом пространстве.

Поэтому важной составляющей является декомпозиция целей стратегии до уровня отдельных предприятий, чего в данный момент не наблюдается. Понятно, что для частных компаний любая декомпозиция целей может быть только рекомендацией и необходимы мотивационные механизмы, подталкивающие частные компании на пути инновационного развития.

Таковыми мотивационными механизмами могут быть: льготные кредиты; поддержка экспорта; поддержка защиты интеллектуальной собственности; защита от внешней конкуренции; защита от зарубежных санкций.

При этом ответом на санкционные барьеры может быть защита от внешней конкуренции. Если компания попала в санкционный список и ее конкурентный уровень ограничен на определенных рынках, то данная компания должна попасть в список приоритетных для торговых сделок прежде всего на внутреннем рынке, а также ей должна быть оказана государственная поддержка на открытых внешних рынках.

Например, предприятие X увеличило долю инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции до 25–35 %. Таким образом, оно достигло целей стратегии России на своем локальном уровне, проявив лояльность и понимание к поставленным государством задачам. Естественной должна быть и встречная лояльность государственных органов, независимо от размеров предприятия, включая малые. Демонстрация продукции компании на выставках, презентации за рубежом – это должно осуществляться не по заявкам предприятия, не путем сложных конкурсных отборов, а быть продолжением целей Стратегии: предприятие уже прошло отбор и конкурс, поддержка должна быть автоматической, без дополнительных барьеров.

Анализ выполнения целей Стратегии показывает, что необходима координация Стратегии одним центром ответственности. Это актуально как на национальном уровне, так и на уровне управления стратегией предприятия. Создание отдельной организационной единицы при этом не является обязательным условием: центр ответственности может быть кросс-министерским, кросс-функциональным.

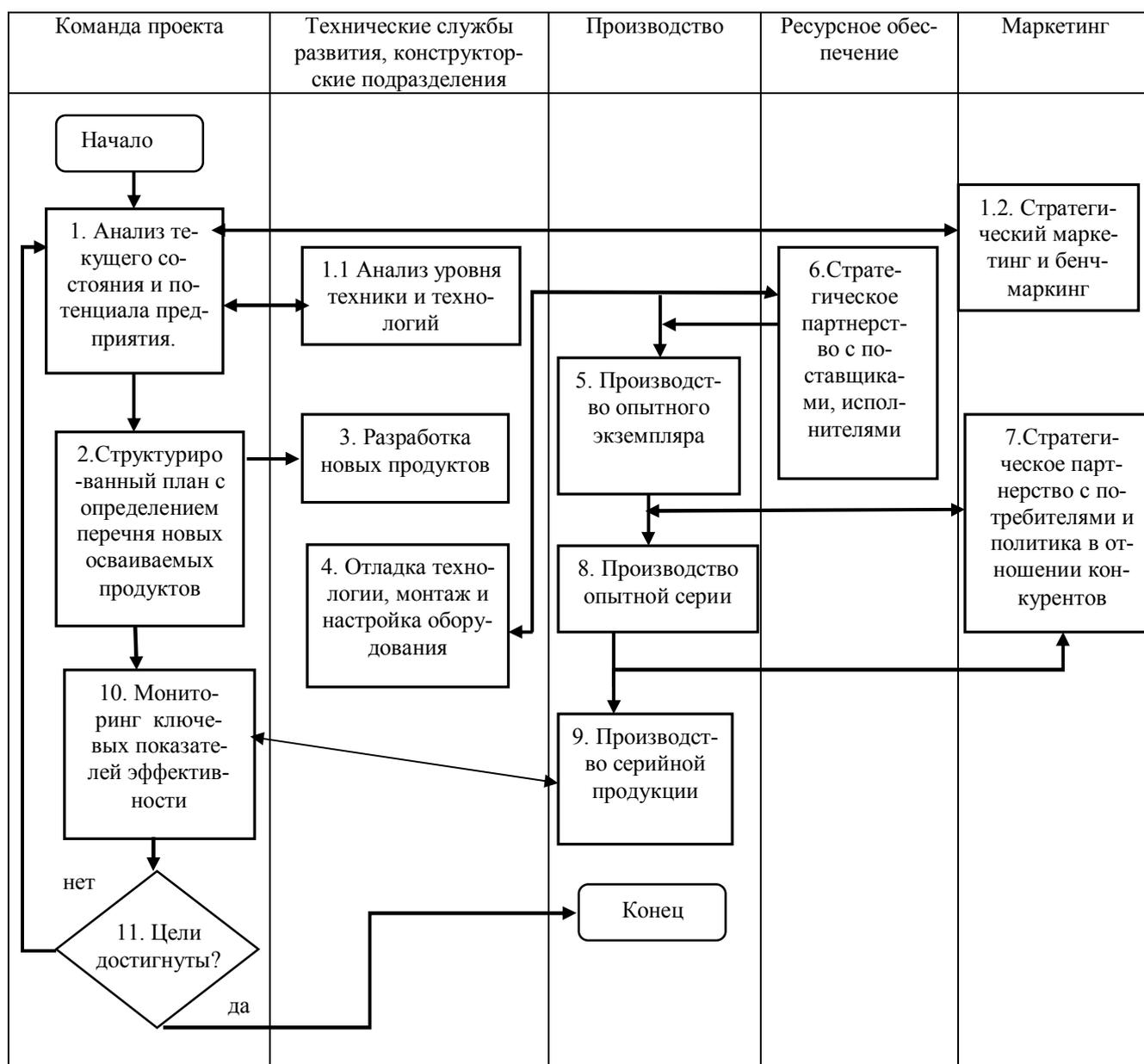
Работа центра может быть построена по схеме работы удаленного проектного офиса, когда все специалисты офиса заняты работой в данном проекте дистанционно и посвящают ей только часть своего рабочего времени. Руководитель проекта может при этом полностью вести только этот проект или вести наряду с ним и другие проекты.

Декомпозиция национальных инициатив до отдельных предприятий должна быть ступенчатой. Первый уровень – правительство, второй уровень – федеральные министерства, третий уровень – региональные министерства, четвертый уровень – предприятия. С учетом того, что отдельные цели имеют многофункциональную направленность, целесообразно назначать ответственных за выполнение отдельных целей.

Если перейти к уровню предприятия, необходимо отметить, что стратегия предприятия в части освоения новых продуктов может опираться на стратегию высшего уровня (стратегия отрасли, стратегия России), но также может включать и свои цели, свои показатели, которые могут быть более амбициозными, чем среднероссийские. Показатели, конечно, должны учитывать положение предприятия на рынке, в том числе относительно конкурентов. Цели должны включать увеличение доли на рынке с одновременным обеспечением и увеличением прибыльности компании.

Пример стратегии предприятия по освоению новых продуктов представлен в виде блок-схемы, предлагаемой автором в качестве основного алгоритма действий при подготовке, разработке и реализации новых продуктов (см. рисунок).

Предлагается все этапы Стратегии связать в одну схему и реализовывать на основе проектного управления.



Блок-схема «Стратегия предприятия по освоению новых продуктов»

### Обсуждение

Инициация, планирование и контроль за реализацией Стратегии предприятия по освоению новых продуктов должен осуществляться командой проекта. Эффективный контроль невозможен без персональной ответственности за результаты.

Стратегия начинается с анализа текущего состояния и точного определения как текущих показателей, так и возможностей. Такой анализ может быть сделан, например, на основе SWOT-анализа или другого аналитического инструмента.

Структурированный план действий с определением основных вех и ключевых показателей эффективности может включать следующие разделы: сохранение текущей продуктовой линейки и объемов, увеличение объемов выпуска серийной продукции, диверсификация. Ключевые показатели могут быть как в натуральных показателях, так и в ценовом выражении.

На основании маркетинговых исследований и бенчмаркинга строится первоначальная Стратегия. Но Стратегия – это не мертвый неизменный документ. По результатам ее реализации,

проведения дополнительных исследований, в том числе маркетинговых, и изучения действий конкурентов Стратегия может и должна корректироваться.

Стратегия – это, прежде всего, инструмент, направленный на достижение устойчивого положения на рынке. И поэтому необходимо оперативно получать обратную связь от потребителей продукции и осуществлять мониторинг действий конкурентов. Вывод конкурентами нового продукта, новая рекламная акция конкурентов, получение конкурентами патентов – все это входные данные для анализа текущей ситуации и корректировки Стратегии.

Время – это один из показателей, характеризующих инновацию. Продукт, выпущенный и запатентованный на один день позже продукта конкурентов, станет инновацией конкурентов, и предприятию придется начинать новый длительный процесс для выпуска продукта, который будет превосходить по своим качествам продукт конкурента.

Без продуманного и спланированного обеспечения ресурсами Стратегия останется только документом. Слаженная работа всех задействованных служб, в том числе обеспечивающих финансовое и кадровое сопровождение – залог успешной реализации Стратегии.

Центр ответственности по предприятию также может быть кросс-функциональным. Мониторинг выполнения целей Стратегии и корректировка действий для достижения целей может осуществляться как управление проектом, в том числе по схеме работы удаленного проектного офиса. Руководителем проекта мониторинга стратегии может быть действующий руководитель среднего или высшего звена, или специально принятый на работу дополнительный сотрудник, в зависимости от численности компании.

### Основные выводы

1. Отмечается, что Стратегия по освоению новых продуктов, как на национальном уровне, так и на уровне отдельного предприятия, должна учитывать пессимистический и оптимистический сценарии. При этом цели Стратегии могут быть декомпозированы от правительства к федеральным и региональным министерствам, и далее – до уровня предприятий.

2. Предлагается организовать координацию Стратегии по освоению новых продуктов одним центром ответственности, который может быть на разных уровнях управления кросс-функциональным, кросс-министерским, и который может быть организован по схеме работы удаленного проектного офиса.

3. Предлагается построение Стратегии предприятия по освоению новых продуктов в виде блок-схемы, предлагаемой автором как основной алгоритм действий при подготовке, разработке и реализации новых продуктов.

### Литература

1. Итоги внешнеэкономической деятельности РФ в 2019 году / Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/66eec1250c653fc9abd0419604f44bbd/VED.pdf>

2. Стратегические документы в сфере инновационного развития [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie\\_dokumenty\\_v\\_sfere\\_innovacionnogo\\_razvitiya/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie_dokumenty_v_sfere_innovacionnogo_razvitiya/)

3. Тренды публикационной активности российских исследователей по данным Web of Science, Scopus / Российский научно-исследовательский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (РИЭПП) [Электронный ресурс]. URL: [https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020\\_-Vypusk-1.pdf](https://riep.ru/upload/iblock/869/Publikatsionnaya-aktivnost-2020_-Vypusk-1.pdf)

4. Целевые индикаторы реализации Стратегии / Наука и инновации // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14477>