

УДК 338.2

08.00.00 Экономические науки

СТРАТЕГИЯ РОСТА ДЛЯ КРИЗИСНЫХ РЫНКОВ НА ОСНОВЕ КОНТРОЛЛИНГА ИННОВАЦИЙ

Мирошниченко Марина Александровна
к.э.н, доцент, SPIN – код 3997-9450
marina_kgu@mail.ru

Дуплякина Ольга Константиновна
студент 2 курса «Документоведение и архивоведение»
dok1995@mail.ru

*Кубанский государственный университет,
Краснодар, Россия*

Статья посвящена проблеме «Как расти в условиях кризиса». В статье аргументировано, что без инновационного развития экономики невозможно прогрессивное функционирование компаний, страна не сможет конкурировать с другими государствами на международном рынке товаров и услуг. На основе контроллинга инноваций создаются условия для долгосрочных перспектив компании и ожиданий всех заинтересованных сторон. Общественный кризис порождается присущими ему условиями и противоречиями. Их понимание и осмысление, творческое разрешение – ключевая предпосылка преобразования компаний, стремящихся «вписаться» в новую реальность

Ключевые слова: ИННОВАЦИИ, КОНТРОЛЛИНГ, КОМПАНИЯ, КРИЗИС, МЕНЕДЖМЕНТ, РАЗВИТИЕ, СТРАТЕГИЯ РОСТА

UDC 338.2

Economics

STRATEGY OF GROWTH FOR THE CRISIS MARKETS ON THE BASIS OF CONTROLLING OF INNOVATIONS

Miroshnichenko Marina Aleksandrovna
Cand.Econ.Sci., associate professor
SPIN – code 3997-9450, marina_kgu@mail.ru

Duplyakina Olga Konstantinovna
the 2nd-year student of "Documents and Archival Science"
dok1995@mail.ru

Kuban state university, Krasnodar, Russia

The article is devoted to the problem of "How to grow in crisis conditions". In the article it is reasoned that without innovative development of economy progressive functioning of the companies is impossible, the country won't be able to compete with other states on the international commodity market and services. On the basis of controlling of innovation there are conditions created for long-term prospects of the company and expectations of all the stakeholders. Public crisis is generated by conditions and contradictions inherent in it. Their understanding and judgment, creative permission are the key prerequisite of transformation of the companies seeking the way "to fit" into new reality

Keywords: INNOVATIONS, CONTROLLING, COMPANY, CRISIS, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, GROWTH STRATEGY

Стратегия роста для кризисных рынков на основе контроллинга инноваций

Повышающаяся сложная и динамичная экономическая сфера жизни общества, жесткая конкуренция, необходимость детального анализа всей имеющейся информации для компании наиболее правильных выгодных решений требует постоянного совершенствования способов ведения бизнеса и управления компанией. В XXI веке инновации - это основная движущая сила экономики страны. Без инновационного развития экономики невозможно прогрессивное функционирование государства. Страна не сможет конкурировать с другими государствами на

международном рынке товаров и услуг. Основным двигателем инновационной экономики являются малые и средние компании. Они выступают пусковым механизмом в процессе перехода государства на инновационные рельсы развития.

В настоящее время необходимым условием развития российской экономики и преодоления негативных последствий мирового экономического кризиса является внедрение и развитие инновационных технологий. Ориентация компаний на использование в своей деятельности инноваций основана на представлении процесса реализации научных исследований и разработок как открытой системы. Инновационная модель, являясь противоположной традиционной модели, в соответствии с которой компании рассматривают инновации как внутренние ресурсы и ориентируются на использование инновационных продуктов и технологий, разработанных собственными научно-исследовательскими подразделениями, предполагает, что компании в своей деятельности реализуют как собственные инновационные разработки, так и привлекают инновации из внешней среды [1].

Прибыль от реализации инновационного проекта может не давать роста на протяжении длительного времени. Однако инновация в течение длительного времени должна быстро разрастаться и возвращать вложенные в ее разработку финансовые средства по меньшей мере в 5-10 кратном размере, иначе ее можно рассматривать как неудачную. Нововведение начинается с малого, но постепенно приобретает большие масштабы. При внедрении инноваций в компанию нужно стремиться преподнести ее так, чтобы создавалась атмосфера восприятия нового не как угрозы, а как благоприятной возможности для дальнейшего развития.

Как показывает опыт функционирования успешных корпораций (BMW, Daimler (Mercedes-Benz)), именно непрерывные незначительные совершенствования позволяют обеспечить высокий уровень

конкурентоспособности продукции.

Рассмотрим пример двух крупнейших компаний – Samsung Group и Apple Inc. В настоящее время в корпорации Apple Inc основными выпускаемыми продуктами являются мобильные телефоны, планшетные компьютеры, ноутбуки, персональные компьютеры, компьютеры «все в одном», серверы, мультимедийные проигрыватели. Одним из инновационных проектов Apple Inc является создание Apple Watch – наручных часов с дополнительной функциональностью – умных часов. Данная технология является технологией «нового поколения» и имеет ряд функций: измерение пульса, использование ее в качестве удаленного видеискателя iPhone, Bluetooth, Wi-Fi, отправка SMS и многое другое. Разработчики «Умных часов» считают, что персонализация данного продукта позволит быстрее и удобнее решать привычные задачи. Данная технология на рынке появилась в апреле 2015 года в 9 странах мира (США, Канаде, Великобритании, Австралии, Франции, Германии, Гонконге, Китае, Японии). Начальная цена составила 349 \$.

По сравнению с Apple Inc., Samsung Group специализируется не только на электронике, но и на бытовой технике, кораблестроении, авиастроении, финансах, химии. Если сравнивать электронику двух компаний, то Samsung не только выпускает новые продукты, но и совершенствует старые. При сравнении продаж электроники можно заметить, что Samsung является лидером в этой области, о чем свидетельствует финансовая отчетность за 4 кв. 2013 года (таблица 1).

Таблица 1 -Финансовая отчетность Samsung и Apple за 4 квартал 2013 г.[2]

Показатели	Samsung	Apple
Доход (млрд \$)	52,4	37,5
Чистая прибыль (млрд \$)	7,5	6,5
Поставки на рынок (млн шт.)	76	74,5

В 2013 году компания Samsung сохранила лидирующее положение на рынке мобильных устройств, подтверждением чему стала более чем 30%

доля на рынке смартфонов в развитых и развивающихся странах, а также двукратный скачок продаж по отношению к уровню предыдущего года за счет выпуска новых мобильных устройств: GALAXY Tab 3 и GALAXY Note 10.1 (2014 Edition). Устойчивые показатели также являются результатом попытки компании Samsung повысить эффективность взаимодействия с клиентами посредством реализации ритейл-стратегии shop-in-shop («магазин в магазине»).

Квартальные отчеты Apple и Samsung говорят об обострении конкуренции между этими лидерами рынка смартфонов. Благодаря успешному осеннему дебюту в 2014 году iPhone 6, Apple укрепила свои позиции. В IV квартале 2014 г. компания Samsung продемонстрировала высокие темпы роста поставок телевизоров на рынки развитых стран благодаря продуктам премиум-класса, которые обеспечивают 90% роста продаж по сравнению с показателями III квартала 2014 г. Увеличение числа заказов на телевизоры с экраном от 60 дюймов составило 80%, а спрос на смарт-ТВ в IV квартале вырос более чем на 60% [2].

Стоит отметить, что в декабре 2013 года в России был выпущен первый смартфон YotaPhone, который уже сегодня может составить конкуренцию ведущим компаниям по производству электроники. Стоит отметить, что Россия находится в лидирующих позициях как с точки зрения мощности интеллектуальной собственности, так и по научно-исследовательскому потенциалу Россия гораздо выше развивающихся стран. Это подтверждено 20 Нобелевскими премиями, а также тем, что в России около 810 тысяч специалистов научно-технологического профиля. Однако, Россия уступает по этому показателю США и Китаю, в которых 1,328 и 820 тысяч специалистов соответственно. Интеллектуальный капитал России огромен, и если государство разработает систему защиты интеллектуальной собственности российских инноваций во всем мире, а также начнет привлекать инвестиции в долгосрочные венчурные проекты,

то Россия вполне может стать одним из мировых центров НИОКР [3].

Изменение рыночной стратегии любой компании, невозможно без радикального преобразования самой компании. Дилеммы (затруднительный выбор между двумя возможностями), которые приходится разрешать компании, выбравшей путь устойчивого прибыльного роста, могут пронизывать всю организацию, а могут быть специфическими для каждого ее структурного уровня.

Ключевая «пронизывающая» дилемма: или продолжать жить и действовать так же, как раньше, или изменить себя, свой образ жизни и работы. За выбором в пользу первой альтернативы стоит не всегда явно выражаемая уверенность в том, что «я-то все делал правильно», а вот они (начальники, деловые партнеры, коллеги по работе, политики и др.) что-то там сделали неправильно, так пусть теперь сами и разбираются.

Однозначный выбор в пользу второй альтернативы грозит безоглядным отрицанием, что происходит вокруг, для нашей культуры отнюдь не редкость, в том числе – и тех достижений и преимуществ, без которых дальнейшее развитие и рост невозможны. Управление этой дилеммой заключается в нахождении каждым сотрудником компании, от рабочего до генерального директора, той меры, которая позволит соединить оправданную приверженность прежним ценностям, целям и методам деятельности с необходимыми переменами. Конечно, в переломные моменты трудно найти человека, который отрицал бы, что ему тоже надо в чем-то стать другим. Но если на вопрос «в чем именно?» не следует конкретного ответа, то, скорее всего, слова об изменении – просто ширма, прикрывающая нежелание или неумение искать и находить себя в новой ситуации. Показательный опыт того, как на протяжении десятилетий всегда соответствовать духу времени, сохраняя приверженность основополагающим ценностям и принципам можно, являются такие российские компании, как ОАО «НИИМЭ и Микрон» и

ЗАО «МПБК «Очаково» [4].

Технология обновления компании, ориентированной на устойчивый прибыльный рост, разработана и представлена Б. Чакраварти и П. Лоранжем [5], которые предлагают четыре стратегии обновления, реализующиеся как по отдельности, так и одновременно (рисунок 1).

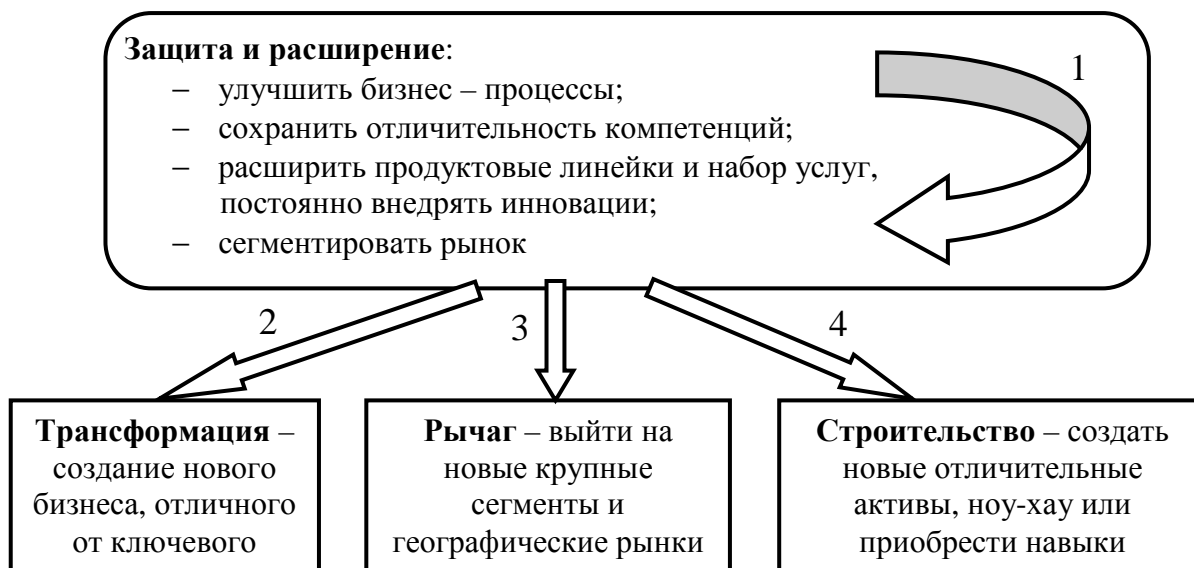


Рисунок 1 - Четыре стратегии обновления

Основные стратегии показаны стрелками 1 и 2. Это защита и расширение ключевого бизнеса 1 и трансформация существующего в новый бизнес, отличный от ключевого 2. Переход от существующего бизнеса к новому может осуществляться с помощью соединительных стратегий 3 и 4. Стратегия рычага предполагает сначала использование существующих компетенций на новых рынках, затем — приобретение новых компетенций для новых рынков 3. Стратегия строительства также является двух-этапной: выработка новых компетенций для защиты своих позиций на существующих рынках и их использование на новых рынках 4.

Внедрение инноваций – не разовая акция, а непрерывный процесс, предъявляющий противоречивые требования к каждому менеджеру. Ему необходимо одновременно обеспечивать стабильность процессов и деятельности, а также их непрерывное улучшение. Время, когда эти

функции распределялись между разными людьми, ушло безвозвратно. Сегодня компаниям нужны менеджеры, умеющие выполнять обе эти функции. В целях поиска скрытых источников роста существует верное средство – контроллинг, ориентированный на перспективу, выступающий как система информационно-аналитической и методической поддержки менеджмента в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности компании [6].

Контроллинг как система экономического управления деятельностью активно применяется во многих экономически развитых странах. Как отмечает И. А. Уткин и И. В. Мырынюк, нет практически ни одной крупной или средней компании, где использование контроллинга не служило бы залогом ее успеха на рынке. Координируя, интегрируя и направляя деятельность всей социально-экономической системы на достижение поставленных целей, контроллинг выполняет функцию «управление управлением» и синтезирует функции менеджмента - планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Контроллинг как система может быть отражен как структура знаний, предоставляющий систему коммуникаций, обеспечение разработки и реализации управленческих решений, а также информационное обеспечение менеджмента. При этом основным ядром такой структуры является экономический инструментарий выработки проектных приложений для руководства, с целью достижения желаемого результата максимально быстрым и верным способом [6].

В современной практике контроллинга доминирует подход, основанный на выделении предметных областей. Такой способ организации связей можно охарактеризовать с помощью схемы, представленной на рисунке 2.

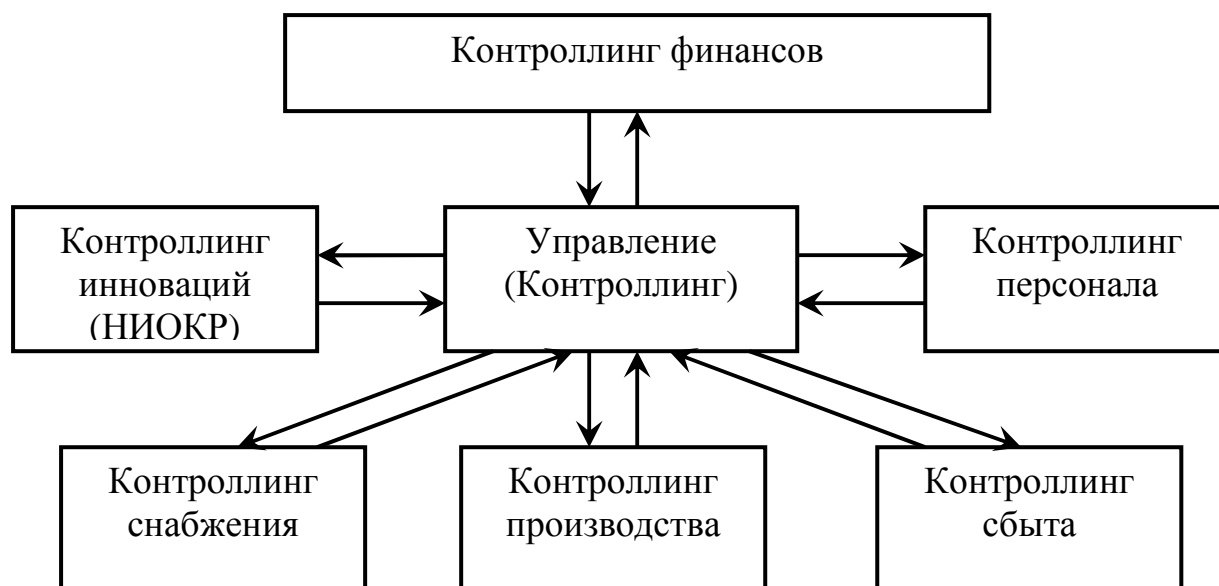


Рисунок 2 – Контролинг компании (выделение предметных областей) [7]

Контролинг инноваций можно отнести к сравнительно молодому направлению в контролинге, тем не менее, эта тема уже более 15 лет регулярно просматривается в отечественной и зарубежной научно-учебной литературе. Вполне естественно, что сегодня еще не приходится говорить о консенсусе теоретиков и практиков относительно целей и задач контроллинга инноваций. Относительно инструментария контроллинга инноваций отмечается гораздо большее единство. Практически всеми авторами работ в области инновационного менеджмента и контроллинга признается тот факт, что результативность и эффективность инновационной деятельности в значительной мере зависит от качества формирования контроллерами инструментов и методов планирования, контроля, анализа и оценки инновационных процессов [7].

В новой информационной экономике побеждает инноватор. Потребители гораздо охотнее покупают инновационные продукты с расширенным функционалом, нестандартными решениями и реальными ценами, а производители стремятся получить самые последние технологии, чтобы соответствовать запросам своих клиентов. Однако клиенты требуют от товара все более высоких характеристик и лучшего

качества. Поэтому многие компании стараясь предвидеть ожидания клиентов, организуют собственные отделы исследований и разработок. Данное нововведение в структуре организации имеет положительные особенности:

- быстрее проводится модификация и доработка выпускаемых товаров;
- возможность реализовывать радикальные инновации в рамках заложенной стратегии и миссии.

Радикальные инновации и их результаты способны привлечь потребителей существующего рынка, чьи потребности не находили удовлетворения через выпускаемые ранее варианты товара. Еще более интересна компании ситуация, когда товар является настолько новым и уникальным, что он одновременно создает и абсолютно новый рынок. При радикальных инновациях компания может стать монополистом и получать огромные прибыли.

В обязанности современного руководителя также входит и создание условий для правильного с точки зрения долгосрочных перспектив компании и ожиданий всех заинтересованных сторон разрешения дилемм. Так, в российских компаниях противоречие, с которым приходится сталкиваться едва ли не каждому сотруднику, заключается в следующем. Сохранять монополию на свои знания, оставляя их при себе и делая тем самым себя нужным компании, – значит снижать ее устойчивость. Передавать свои знания другим – значит повышать конкурентоспособность компании, но подвергать себя риску быть уволенным: ведь теперь сотруднику всегда есть замена. Разрешать это противоречие можно по-разному: создавать институт наставничества, формировать «золотой фонд» сотрудников, увольнение которых может происходить лишь в самом крайнем случае, обеспечивать долгосрочный найм и т. д. Но в любом случае важно находить не просто баланс

интересов сотрудника и компании, а такие решения, которые мотивируют и пробуждают активность людей, идущие на благо компании.

Если Б. Чакраварти и П. Лоранж ответили на вопрос, совместимы ли и каким образом рост и прибыль, то А. Сливоцки и Р. Вайз обосновали возможность прибыльного роста на падающих или стагнирующих рынках, подробно и с примерами описав, что для этого нужно делать [8].

Главный источник роста в этих условиях они считают в создании нового спроса. Для этого компаниям нужно перейти от совершенствования поставляемого клиентам продукта к решению проблем, которые с ним связаны в период его использования, хранения, обслуживания и утилизации. Потенциальный рыночный объем этой сферы, называемой внутренней цепочкой ценности потребителей, по оценке авторов, в 10 – 20 раз превосходит объем рынка выпускаемого компанией продукта. Это неявные потребности клиентов. Их удовлетворение требует приведения в действие скрытых активов компании, а нередко и формирования новых компетенций. Среди которых следует выделить нематериальные активы (интеллектуальная собственность, базы данных, бренды и др.), так же и те, что в число последних обычно не включаются (позиция в цепочке поставок, уровень взаимодействия с клиентами, сообщество пользователей продукта компании и др.) [9].

Способствуя оптимизации расходов, сокращению производственных отходов, компания-поставщик тем самым добивается и собственного прибыльного роста. Возможные направления использования скрытых и явных активов компании, а также потребности клиентов следует постоянно отслеживать и учитывать, так как они формируют стратегию роста для кризисных рынков. В каждой компании есть не только скрытые активы, но и скрытые пассивы, последовательное выявление и устранение которых помогает ей расти, обеспечивая прибыль.

Подводя итог выше изложенному, заметим, что чудесного, самого по

себе происходящего избавления от опасностей кризиса не бывает. Оно происходит только благодаря сознательному, кропотливому использованию возможностей, которые есть всегда. Важно уметь видеть их, внимательно вглядываясь в реальность, и не упускать даже малейший представившийся шанс. Если все же ни возможностей, ни шансов нет, их придется создавать, внедряя инновации.

Таким образом, радикальный выход из кризиса начинается с изменения ценностных установок и форм мышления. Каждый общественный кризис порождается своими, ему одному присущими условиями и противоречиями. Их понимание и осмысление, творческое разрешение специфических для текущего момента управленческих дилемм – ключевая предпосылка преобразования компаний, стремящихся «вписаться» в новую реальность.

Библиографический список

- 1 Какатунова Е.А. Контроллинг открытых инноваций на региональном уровне // Контроллинг. 2011. №38. С. 18-24.
- 2 Samsung Electronics. URL: <http://itnews.com.ua/news/71487-samsung-electronics-obyavlyayet-rezultaty-za-iv-kvartal-i-2013-finansovuj-god> (дата обращения 03.06.2015).
- 3 Мирошниченко А.А. Инвестиции в человеческий капитал и проблемы его измерения в условиях глобализации и государственного регулирования // Журнал Контроллинг. №31. Москва. 2009. С. 70 - 77.
- 4 Татаринев А.В. Развиваться, сохраняя верность принципам // Методы менеджмента качества. 2014. №12.
- 5 Чакраварти Б., Лоранж П. Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор. СПб.: BestBusinessBooks, 2012. 227 с.
- 6 Трошина Е.П., Платонов И.В. Современное состояние и тенденции развития контроллинга в России и за рубежом // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2013. № 5(103). С.113-118.
- 7 Вебер Юрген., Шеффер Утц. Введение в контроллинг. Пер. с нем./ Под ред. и предисл. Проф., д.э.н. С.Г. Фалько. М.: НП «Объединение контроллеров». 2014. 416 с.
- 8 Сливоцки А., Вайз Р. Как расти, когда рынки не растут (Зона прибыли): Пер. с англ. - М.: Эксмо. 2006. 256 с.
- 9 Мирошниченко А.А. Управление конкурентоспособностью вертикально-интегрированных корпораций на основе развития нематериальных активов // Научный журнал КубГАУ. – №60(06) // <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/16.pdf>. 2010.

References

- 1 Kakatunova E.A. Kontrolling otкрыtyh innovacij na regional'nom urovne // Kontrolling. 2011. №38. S. 18-24.
- 2 Samsung Electronics. URL: <http://itnews.com.ua/news/71487-samsung-electronics-obyavlyayet-rezultaty-za-iv-kvartal-i-2013-finansovyj-god> (data obrashhenija 03.06.2015).
- 3 Miroshnichenko A.A. Investicii v chelovecheskij kapital i problemy ego izmerenija v uslovijah globalizacii i gosudarstvennogo regulirovanija // Zhurnal Kontrolling. №31. Moskva. 2009. С. 70 - 77.
- 4 Tatarinov A.V. Razvivat'sja, sohranjaja vernost' principam // Metody menedzhmenta kachestva. 2014. №12.
- 5 Chakravarti B., Loranzh P. Pribyl' ili rost? Pochemu vam ne nuzhno delat' vybor. SPb.: BestBusinessBooks, 2012. 227 s.
- 6 Troshina E.P., Platonov I.V. Sovremennoe sostojanie i tendencii razvitija kontrollinga v Rossii i za rubezhom // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta. 2013. № 5(103). S.113-118.
- 7 Veber Jurgen., Sheffer Utc. Vvedenie v kontrolling. Per. s nem./ Pod red. i predisl. Prof., d.je.n. S.G. Fal'ko. M.: NP «Ob#edinenie kontrollerov». 2014. 416 s.
- 8 Slivocki A., Vajz R. Kak rasti, kogda rynki ne rastut (Zona pribyli): Per. s angl. - M.: Jeksmo. 2006. 256 s.
- 9 Miroshnichenko A.A. Upravlenie konkurentosposobnost'ju vertikal'no-integririrovannyh korporacij na osnove razvitija nematerial'nyh aktivov // Nauchnyj zhurnal KubGAU. – №60(06) // <http://ej.kubagro.ru/2010/06/pdf/16.pdf>. 2010.