

0-793420

На правах рукописи

*Пасмурцева* —

**Пасмурцева Наталья Николаевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ  
ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА И  
ПРОИЗВОДСТВА ГОТОВЫХ МЕТАЛЛИЧЕСКИХ ИЗДЕЛИЙ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

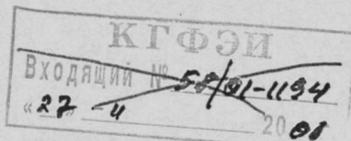
Специальность 08.00.05 –

Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2008



Диссертационная работа выполнена на кафедре Экономики и права  
ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, профессор  
**Шайбакова Людмила Фаритовна**

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук, профессор  
**Мокроносов Александр Германович**,  
(Россия), директор института экономики и  
управления, заведующий кафедрой  
экономической теории Российского  
государственного профессионально-  
педагогического университета,  
г. Екатеринбург

кандидат экономических наук, доцент  
**Макарова Ирина Валерьевна**,  
(Россия), старший научный сотрудник  
Института экономики УрО РАН,  
г. Екатеринбург



**Ведущая организация:** ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный  
инженерно-экономический университет»

Защита диссертации состоится 23 декабря 2008 г. в 10-00 ч. на заседании  
диссертационного совета Д 212.287.01 при ГОУ ВПО «Уральский государственный  
экономический университет» по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной  
воли, 62/45, Зал заседаний ученого совета (ауд. 150).

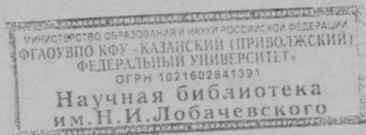
Отзывы на автореферат в двух экземплярах, заверенные гербовой печатью, просим  
направлять по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45, ГОУ  
ВПО «Уральский государственный экономический университет», Ученому секретарю  
диссертационного совета Д 212.287.01.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО «Уральский  
государственный экономический университет». Автореферат диссертации размещен на  
сайте ГОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»  
([www.usue.ru](http://www.usue.ru)).

Автореферат разослан 22 ноября 2008 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

**Н.В. Новикова**



## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В XXI веке основным фактором роста конкурентоспособности российских предприятий становятся инновации, причем экономический эффект от их внедрения достигается только в том случае, если инновационная деятельность носит не эпизодический, а системный характер и осуществляется посредством реализации инновационных стратегий.

Однако в то время как большинство компаний промышленно развитых стран уже давно перешли к стратегическому управлению, в хозяйственной практике России теоретические основы и методологический инструментарий разработки и реализации стратегических планов проработаны недостаточно. При этом отечественные и международные аналитики считают, что российский рынок вступил в ту стадию, когда отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям устойчиво работать, и самое главное развиваться.

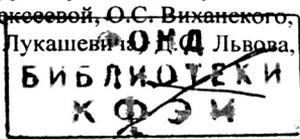
Необходимость перехода металлургических предприятий Свердловской области к системе стратегического управления инновациями с целью повышения их конкурентоспособности обусловлена еще и тем фактом, что металлургия, исторически являясь одной из базовых отраслей уральской промышленности, занимает значительное место в промышленном производстве не только уральского региона, но и в масштабах всей страны.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности проблемы формирования и реализации инновационных стратегий развития металлургических предприятий Свердловской области, что и предопределило цели и задачи диссертационного исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросы стратегического управления интересовали и продолжают интересовать многих отечественных и зарубежных ученых. Большинство работ, связанных с изучением механизма формирования и реализации стратегий развития предприятий, а также вопросов оценки эффективности реализуемых ими стратегий применительно к рыночному способу хозяйствования, принадлежат зарубежным авторам. Это объясняется тем, что теория и методология разработки долгосрочных планов стратегической направленности в зарубежной экономической науке стала разрабатываться еще в 50-х годах XX века.

Вопросам стратегического управления посвящены труды таких зарубежных ученых, как И. Ансофф, М. Портер, М. Мескон, Г. Минцберг, Г. Стейнер, Ж.-Ж. Ламбен, Б. Карлофф, Ф. Котлер, А. Чандлер, К. Эндрюс, Р. Акофф, А. Дж. Стрикленд, А.А. Томпсон, Д. Клиланд, У. Кинг, Р. Каплан, Д. Нортон и др. В работах зарубежных авторов глубоко изучены теоретические и практические аспекты формирования и реализации стратегий развития предприятий, большое внимание уделяется проблеме повышения инновационной активности хозяйствующих субъектов в целях обеспечения их устойчивого стратегического роста.

В отечественной экономической литературе проблемы стратегического управления нашли отражение в работах М.М. Алексеевой, О.С. Виханского, И.М. Герчиковой, И.Б. Гуркова, Г.Б. Клейнера, М.Л. Лукашевича, С.И. Львова, В.Д.



Марковой, А.Г. Мокроносова, А.Н. Петрова, Н.М. Сурниной, А.И. Татаркина, Н.Н. Тренева, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова и других авторов.

При рассмотрении вопросов влияния инновационной активности на процессы стратегического развития и повышения конкурентоспособности предприятий применительно к рыночному способу хозяйствования мы опирались на положения и выводы зарубежных ученых, заложивших основы теории нововведений в экономической науке: И. Ансоффа, Л. Водачек, П. Друкера, М. Портера, Б. Санто, Б. Твисса, М. Хучека, Й. Шумпетера, Э. Янча и других исследователей.

В отечественной экономической и научно-технической литературе проблемам управления инновациями посвящены работы Ю.П. Анискина, А.И. Аньчишкина, С.В. Валдайцева, С.Ю. Глазьева, С.Д. Ильенковой, Н.Д. Кондратьева, Г.А. Краюхина, К. Пузыни, Р.А. Фатхутдинова, Л.Ф. Шайбаковой и других авторов.

Вместе с тем, многие аспекты теории стратегического управления инновациями требуют дальнейшего углубленного исследования и научной проработки. Среди таких вопросов можно отметить разработку инновационной стратегии предприятия, выработку механизма формирования и реализации инновационной стратегии развития, приемлемого для современных российских предприятий, определение методологических основ и методических подходов к разработке, реализации и оценке эффективности инновационной стратегии развития предприятия и некоторые другие проблемы.

Недостаточность теоретической проработки и методического обеспечения вышеперечисленных вопросов предопределила выбор темы диссертационного исследования.

**Объектом исследования** являются предприятия металлургического производства и производства готовых металлических изделий Свердловской области.

**Предметом исследования** выступает механизм формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия.

**Цель диссертационного исследования** состоит в разработке теоретического и методического подходов к формированию и реализации инновационной стратегии развития предприятия для обеспечения его эффективного функционирования и роста конкурентоспособности на товарных рынках.

Поставленная цель диссертационного исследования предполагает необходимость решения следующих **задач**.

1. Изучить теоретические аспекты формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия.
2. Проанализировать и дать оценку опыта стратегического планирования развития металлургических предприятий.
3. Разработать и апробировать механизм формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия.

**Теоретико-методологической базой** диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области

инновационного и инвестиционного менеджмента, стратегического управления промышленными предприятиями.

В процессе исследования использовались как общенаучные методы познания: индукция и дедукция, анализ и синтез, так и специальные: методы сравнительного, факторного, корреляционного, экономического и графического анализа, анкетирование, методы стратегического анализа.

**Информационной базой исследования** являются опубликованные официальные законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, субъектов РФ, регламентирующие процессы стратегического развития и инновационной политики РФ; материалы Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области; официальные данные финансовой и статистической отчетности металлургических предприятий России и Свердловской области; первичные данные металлургических предприятий Свердловской области, а также результаты исследований, проведенных лично диссертантом.

**Основные научные и практические результаты, полученные лично автором.**

1. Выявлены тенденции инновационного развития и сформулированы проблемы внедрения стратегического управления на металлургических предприятиях Свердловской области.
2. Предложена уточненная классификация инновационных стратегий развития предприятия.
3. Предложен механизм формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия.
4. Разработана активная наступательная инновационная стратегия концентрированного роста ОАО «Кушвинский завод прокатных валков».

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в следующем.

1. Раскрыто и дано авторское уточнение сущности понятия «инновация» с позиции комплексного подхода к жизнедеятельности предприятия; предложено авторское определение понятия «инновационная стратегия», отличающееся системно-целостной ориентацией к действиям по формулированию целей, индикаторов и направлений развития предприятия, основанных на научно-технических достижениях (п. 15.4 Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).
2. Раскрыты особенности инновационных стратегий предприятий, сформировавшиеся в процессе осуществления инновационной деятельности хозяйствующими субъектами и их взаимодействия с внешней средой; сформулирована специфика инновационного развития металлургических предприятий в современных условиях хозяйствования (п. 15.25 Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).
3. Предложена двухуровневая управленческая модель формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия, включающая алгоритм, который предлагает тактические шаги по реализации

инновационной стратегии развития (п. 15.4 Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

4. Разработан и апробирован методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия, в рамках которого предлагается формулировать тип стратегии развития исходя из уточненной автором классификации инновационных стратегий развития, на основе анализа инновационного потенциала и климата предприятия; предложены целевые индикаторы (ориентиры) инновационной стратегии металлургического предприятия, позволяющие осуществлять контроль реализации инновационной стратегии (п. 15.25 Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

**Практическая значимость результатов диссертационной работы** состоит в следующем:

1) разработанный механизм формирования и реализации инновационной стратегии развития может быть использован металлургическими предприятиями для разработки собственных стратегий развития соответствующих уровню их инновационного потенциала и способствующих повышению эффективности управления инновационной деятельностью;

2) результаты исследования могут быть использованы для выработки эффективной региональной инновационной политики по поддержке, стимулированию и активизации инновационной деятельности металлургического производства и производства готовых металлических изделий Свердловской области;

3) отдельные положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов: «Стратегическое управление», «Инновационный менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения, теоретические и практические результаты работы докладывались и обсуждались на V Международной научно-практической конференции «Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства» (Челябинск, 30 марта 2007 г.), Восьмом Всероссийском симпозиуме «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (г. Москва, 10-11 апреля 2007 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Стратегическое управление организациями: мировая теория и российская практика» (г. Санкт-Петербург, 5-7 марта 2008 г.), X Всероссийском форуме молодых ученых и студентов (г. Екатеринбург, 24-26 апреля 2007 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы и перспективы развития российской экономики» (г. Каменск-Уральский, 20 декабря 2007 г.), XI Всероссийском форуме молодых ученых и студентов «Конкурентоспособность предприятий и территорий в новой экономике России» (г. Екатеринбург, 22-24 апреля 2008 г.), а также на заседании круглого стола «Значение стратегического менеджмента в процессе функционирования современных российских предприятий» (филиал Уральского государственного экономического университета в г. Каменске-Уральском, 12 октября 2007 г.).

Методические разработки автора апробированы и приняты к реализации в практической деятельности ОАО «Кушвинский завод прокатных валков» при

формулировании и реализации стратегии развития, обеспечивающей повышение конкурентоспособности металлургического предприятия, что документально подтверждено актом о внедрении, прилагаемым к диссертации.

Теоретические и практические положения, содержащиеся в диссертационной работе, внедрены в практику учебного процесса Уральского государственного экономического университета и его филиала в г. Каменске-Уральском, использованы при чтении лекций и проведении семинарских и практических занятий по дисциплинам «Управление инновационными процессами», «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг».

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в 17 публикациях общим объемом 4,76 п.л. (авторские 3,94 п.л.), в том числе 2 статьи в изданиях, рецензируемых ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 171 наименование, и одного приложения. Содержание работы изложено на 179 страницах компьютерного текста, включает 29 рисунков и 28 таблиц.

Во **введении** обоснована актуальность исследуемой темы, определены объект и предмет исследования, сформулированы его цель и задачи, представлена научная новизна и практическая значимость полученных в ходе исследования результатов.

В первой главе **«Теоретические аспекты формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия»** рассмотрена сущность и уточнено экономическое содержание понятий «инновация» и «инновационная стратегия», представлена авторская классификация инновационных стратегий. Раскрыта роль инноваций и стратегий в обеспечении эффективного функционирования и развития предприятий в современных экономических условиях, обоснована взаимозависимость и взаимообусловленность уровня инновационной активности промышленных предприятий и их конкурентоспособности. Сформулированы особенности процесса формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия.

Во второй главе **«Анализ и оценка опыта стратегического развития металлургических предприятий»** проведена оценка инновационной активности металлургических предприятий Свердловской области, установлен факт наличия связи между инновационной активностью и доходностью обрабатывающих производств Свердловской области, представлен анализ существующих на металлургических предприятиях стратегий развития, выявлены тенденции инновационного развития и сформулированы проблемы внедрения стратегического управления на металлургических предприятиях Свердловской области, изучен опыт стратегического развития крупнейших металлургических предприятий Российской Федерации.

В третьей главе **«Методические основы формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия»** автором предложены комплексная модель и алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия.

Представлен методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия, проведена его апробация посредством разработки инновационной стратегии развития ОАО «Кушвинский завод прокатных валков», предложены целевые индикаторы (ориентиры) реализации инновационной стратегии исследуемого металлургического предприятия.

В **заключении** в обобщенном виде изложены основные результаты проведенного исследования в соответствии с поставленной целью, сформулированы выводы и предложения, составляющие предмет защиты.

## **2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Раскрыто и дано авторское уточнение сущности понятия «инновация» с позиции комплексного подхода к жизнедеятельности предприятия; предложено авторское определение понятия «инновационная стратегия», отличающееся системно-целостной ориентацией к действиям по формулированию целей, индикаторов и направлений развития предприятия, основанных на научно-технических достижениях.**

Рассматривая взгляды отечественных и зарубежных ученых на сущность термина «инновация», можно четко выделить три основных подхода к исследованию этой научной проблемы. С одной стороны, ряд ученых считают, что инновация – это результат творческого процесса в виде новой или усовершенствованной продукции (технологии), удовлетворяющий ту или иную потребность и дающий ряд эффектов. С другой стороны, приверженцы процессного подхода утверждают, что инновация – это процесс внедрения, освоения и использования новых решений; процесс изменения и совершенствования того или иного продукта в той или иной хозяйственной области. Еще один подход, получивший широкое распространения в инновационной теории – эволюционный. Согласно данному подходу, инновация рассматривается как изменение, обновление, происходящее в продукте, технологии, системе, методе и т.д.

Обобщая существующие точки зрения, под **инновациями** предлагаем понимать изменения во всех сферах жизнедеятельности предприятия: производственной, маркетинговой, финансовой, организационной, социальной посредством внедрения, освоения и использования новых или усовершенствованных решений, основанных на научно-технических достижениях, с целью удовлетворения постоянно возрастающих потребностей общества и повышения конкурентоспособности самого предприятия.

Данное определение содержит, на наш взгляд, ряд важных уточнений. Во-первых, оно предполагает изменения в различных сферах деятельности предприятия, а не только обновление производственных процессов. Во-вторых, в

предлагаемом определении указана цель инновации – удовлетворение запросов потребителей и рост конкурентоспособности самого предприятия, тогда как в большинстве дефиниций цель этого процесса, результата или изменения не формулируется. В-третьих, в определении четко сформулирован субъект, осуществляющий инновацию, которым является в данном случае предприятие.

Переход к инновационному социально-ориентированному типу развития экономики России предъявляет новые требования к хозяйственной деятельности и принятию управленческих решений, связанные с повышением конкурентоспособности отечественных предприятий. В конце XX столетия огромную актуальность приобрел новый для отечественной экономической науки подход, основанный на переходе отечественных предприятий к системе стратегического управления инновациями, ядром которой является процесс формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия.

В научной литературе приводятся различные трактовки понятия «инновационная стратегия», имеющие, на наш взгляд, ряд существенных недостатков. Во-первых, отсутствие системного подхода при формулировании понятия «инновационная стратегия», когда она трактуется как совокупность инновационных решений, модель поведения, уникальная позиция и т.д. Во-вторых, отсутствие, в большинстве случаев, того итога, результата, цели, которые должны быть достигнуты в процессе реализации инновационной стратегии. В-третьих, зачастую в имеющихся в научном обороте определениях не указываются такие базовые понятия, на основе которых формулируется определение «инновационной стратегии», как научно-техническое достижение, новшество, инновация, нововведение.

Таким образом, для устранения отмеченных недостатков, мы предлагаем трактовать **инновационную стратегию** как систему действий, ориентированных на осуществление целей и направленных на реализацию индикаторов развития предприятия посредством использования научно-технических достижений, с учетом влияния внешней и внутренней среды, для повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и обеспечения устойчивого спроса на выпускаемую им продукцию на товарных рынках в долгосрочном периоде.

Авторский подход к определению инновационной стратегии предприятия позволяет:

- 1) сформулировать понятие «инновационной стратегии» на основе логической цепочки «инновация – стратегия - инновационная стратегия»;
- 2) избежать в дефиниции «инновационной стратегии» использования таких словосочетаний, как инновационная сфера, инновационные мероприятия, инновационное развитие, инновационные решения, которые, на наш взгляд, могут по-разному трактоваться и требуют дополнительного объяснения;
- 3) рассматривать инновационную стратегию как систему, функционирование которой направлено на получение определенного, конкретного результата, тогда как в большинстве случаев авторы ограничиваются фиксацией факта о научно-

технических разработках, осуществляемых в ходе реализации инновационной стратегии.

## 2. Выявлены тенденции инновационного развития и сформулированы проблемы внедрения стратегического управления на металлургических предприятиях Свердловской области.

Анализ материалов Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области и статистической отчетности отдельных металлургических предприятий Свердловской области позволил нам выявить следующие тенденции инновационного развития металлургических предприятий Свердловской области.

### 1. Низкий уровень инновационной активности, выражающийся в следующем:

- в инновационный процесс вовлечено небольшое количество металлургических предприятий Свердловской области;
- доля объемов отгруженной инновационной продукции к общему объему отгруженной продукции в металлургическом комплексе Свердловской области является низкой.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области в период с 2001 по 2007 гг. инновационной деятельностью занималось лишь каждое третье металлургическое предприятие. Причем, несмотря на незначительное увеличение количества металлургических предприятий Свердловской области, занимающихся разработкой и внедрением инноваций, наблюдается тенденция снижения доли инновационных металлургических предприятий в общем количестве всех инновационно-активных промышленных предприятий Свердловской области (Рисунок 1).

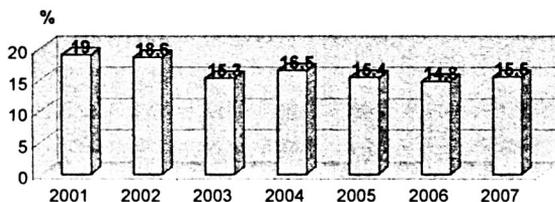


Рисунок 1 - Динамика инновационно-активных металлургических предприятий Свердловской области в общем количестве инновационно-активных промышленных предприятий за период 2001-2007 гг.

Данную тенденцию ярко демонстрирует показатель доли инновационной продукции в общем объеме отгруженной металлургическими предприятиями Свердловской области продукции (Таблица 1).

Таблица 1 – Динамика изменения доли объемов отгруженной инновационной продукции к общему объему отгруженной металлургическими предприятиями Свердловской области продукции в 2002-2007 гг.

Показатель (%)	2002	2003	2005	2006	2007
Объем отгруженной инновационной продукции, в т. ч.:	7,7	26,1	21,0	13,0	13,0
объем вновь внедренной продукции	2,2	5,5	5,6	6,3	5,5
объем усовершенствованной продукции	2,7	16,8	12,7	6,7	7,5
прочей инновационной продукции	2,8	3,8	5,7	-	-

## 2. Рост затрат на технологические инновации.

В целом динамика изменения затрат на технологические инновации на металлургических предприятиях Свердловской области выглядит следующим образом (Рисунок 2).

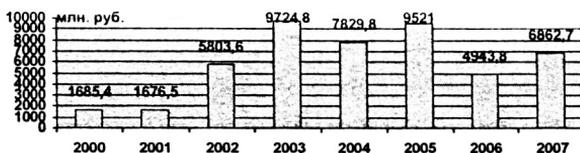


Рисунок 2 – Динамика изменения затрат на технологические инновации на металлургических предприятиях Свердловской области в 2000-2007 гг.

## 3. Приоритетность процессных инноваций над продуктовыми для металлургических предприятий Свердловской области.

Основной целью инновационной деятельности металлургического комплекса Свердловской области является разработка и внедрение процессных инноваций, которые представляют собой изменения в инструментах, устройствах и знаниях, заключенные в процессах перехода от исходного сырья к полезным результатам, другими словами это усовершенствование или внедрение новых технологий, оборудования, техники, высокая степень автоматизации производства и т. д. Полученные в ходе диссертационного исследования данные отражают устойчивую тенденцию повышения и превышения объемов финансирования процессных инноваций над затратами в продуктовые инновации металлургическими предприятиями Свердловской области (Рисунок 3).

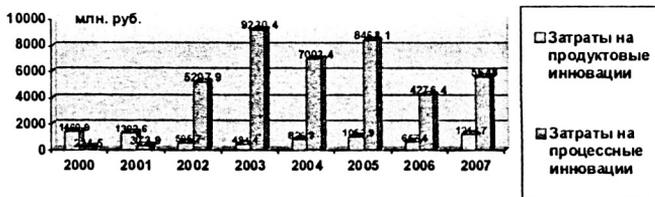


Рисунок 3 - Распределение затрат на инновации в металлургической промышленности Свердловской области в 2000-2007 гг.

#### **4. Использование собственных средств предприятия как основного источника финансирования инновационной деятельности.**

Исходя из данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области следует отметить, что в среднем по отрасли доля заемных средств на инновационную деятельность за 2001-2005 гг. не превышала 10% (Рисунок 4).

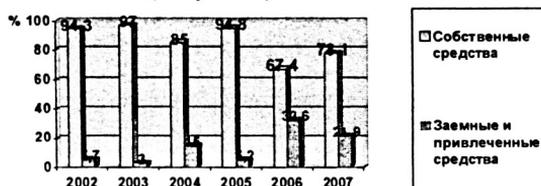


Рисунок 4 – Распределение денежных средств на инновационную деятельность металлургических предприятий Свердловской области по основным источникам финансирования 2002-2007 г.

Однако по результатам анализа статистической отчетности отдельных металлургических предприятий Свердловской области было выявлено, что в 2004-2007 гг. некоторые предприятия активно стали вовлекать в инновационный процесс заемные средства, а именно банковские кредиты, что, с одной стороны, повлияло на снижение доли собственных средств на финансирование инноваций, с другой стороны – является признаком повышения инвестиционной активности металлургических предприятий Свердловской области.

**5. Основными факторами, сдерживающими результативность инновационного процесса в металлургии Свердловской области, являются экономические и производственные факторы.**

Это, прежде всего, недостаток собственных денежных средств, высокая стоимость нововведений, недостаточная финансовая поддержка инновационной деятельности со стороны государства, высокий экономический риск, длительные сроки окупаемости нововведений, а также такие производственные факторы, как низкий инновационный потенциал предприятия, недостаток квалифицированного персонала.

**6. Результаты инновационной деятельности металлургических предприятий Свердловской области являются в целом положительными и заключаются в:**

- улучшении качества продукции и расширении ассортимента;
- создании новых рынков сбыта и расширении традиционных;
- росте производственных мощностей;
- снижении загрязнения окружающей среды, улучшении условий труда;
- обеспечении соответствия современным стандартам качества.

В соответствии с темой диссертационного исследования нами был проведен анализ опыта стратегического планирования на металлургических предприятиях Свердловской области (ОАО «УАЗ-СУАЛ», ОАО «Синарский трубный завод», ОАО «Екатеринбургский завод обработки цветных металлов», ОАО «Кушвинский завод прокатных валков»), результаты которого свидетельствуют о том, что большинство предприятий активно внедряет элементы стратегического планирования, такие как: инвестиционное проектирование; бизнес-планирование; среднесрочное бюджетирование доходов и расходов предприятия; стимулирование персонала посредством использования ключевых показателей эффективности деятельности работников.

В то же время следует отметить ряд *проблем, связанных с внедрением и реализацией механизмов стратегического развития* на исследуемых металлургических предприятиях:

- 1) отсутствие на предприятиях условий, способствующих развитию стратегических механизмов управления (экономических, психологических, правовых);
- 2) недостаток знаний у руководителей всех уровней, касающихся функционирования системы стратегического планирования, а порой и непонимание необходимости стратегического управления на предприятии;
- 3) несовершенство нормативно-правовой базы по формированию и реализации стратегий, как на уровне государства, так и на уровне отдельного хозяйствующего субъектов;
- 4) отсутствие четкости в формулировании и выборе типа стратегии исследуемых предприятий и как следствие этого некорректная постановка миссии и стратегических целей предприятия;
- 5) низкий уровень инновационной активности металлургических предприятий, являющийся результатом непродуманной инвестиционной политики, как формы стратегического развития.

### **3. Раскрыты особенности инновационных стратегий предприятий, сформировавшиеся в процессе осуществления хозяйствующими субъектами инновационной деятельности и их взаимодействия с внешней средой; сформулирована специфика инновационного развития металлургических предприятий в современных условиях хозяйствования.**

В отличие от традиционной стратегии развития предприятия инновационная стратегия обладает рядом *характерных особенностей*, среди которых необходимо отметить следующие:

- направленность на разработку и внедрение нововведений во всех сферах жизнедеятельности предприятия: производство, маркетинг, финансы, персонал, организационное развитие;
- многоуровневая реализация инновационной стратегии: на корпоративном и функциональном уровнях, а также в форме деловой стратегии, т. е. бизнес-плана управления отдельной сферой деятельности предприятия;

- необходимость привлечения инвестиций, так как собственных денежных средств предпринятию, как правило, бывает недостаточно вследствие высокой стоимости нововведений и длительных сроков окупаемости инновационных проектов;
- высокая степень риска при внедрении инноваций;
- наличие у предприятия достаточно высокого внутреннего потенциала, выражающегося в возможностях его развития и способности менеджеров минимизировать угрозы, возникающие со стороны внешней и внутренней среды в процессе функционирования предприятия.

Применительно к отечественной металлургии *специфика инновационного развития отрасли* заключается в следующем.

**Во-первых**, инновационная стратегия металлургического предприятия предполагает, прежде всего, внедрение технологических как базисных, так и улучшающих инноваций и направлена на решение одной из важнейших проблем современной отечественной металлургии – проблемы износа основных фондов. Так, на сегодняшний день в цветной металлургии износ машин, оборудования и сооружений достиг более 60%, транспортных средств – более 50%, зданий – около 40%. Наиболее высока степень физического износа оборудования на предприятиях, занятых добычей и обогащением рудного сырья для алюминиевой, никелевой промышленности.

**Во-вторых**, реализация инновационной стратегии металлургического предприятия требует серьезных капиталовложений в разработку и коммерциализацию новшеств, что предопределяется еще и тем, что металлургия относится к числу капиталоемких отраслей.

**В-третьих**, специфика инновационной стратегии металлургического предприятия заключается в возможности разработки и внедрения ими собственных инновационных технологий, так как многие крупные металлургические компании России имеют сильные научно-исследовательские центры.

**В-четвертых**, в настоящее время огромное значение в российской металлургии имеют процессы, связанные со слияниями и поглощениями, результатом которых является образование холдинговых металлургических компаний. Специфика инновационных стратегий холдинговых структур заключается в том, что они способны аккумулировать ресурсный потенциал, входящих в холдинг металлургических предприятий с целью дальнейшего инновационного развития всей компании.

Следует отметить, что процесс реализации инновационных стратегий на металлургических предприятиях Свердловской области затрудняется рядом общих **проблем**.

1. Недостаток собственных и привлеченных денежных средств. Так, мировая практика показывает, что в модернизацию и развитие производства вкладываются инвестиции на уровне 6-11% выручки от продаж. Российские предприятия в

последние годы вкладывали в модернизацию и развитие производства средства, равные лишь 1-2% сумм, полученных от продаж.

2. Недостаток возможностей для кооперирования с другими предприятиями и научными организациями, что должно обеспечить модернизацию и развитие отрасли. Высокий технико-экономический уровень металлургии может быть обеспечен только при тесном взаимодействии производства с наукой. Любая крупная компания не может быть самодостаточной, если не имеет своего, соответствующего ее масштабам научно-исследовательского центра.

3. Недостаток квалифицированного персонала, наблюдающийся вследствие того, что системе подготовки кадров для металлургической промышленности десятилетиями не уделялось должного внимания.

4. Недостаток информации о новых технологиях и рынках сбыта.

5. Низкий инновационный потенциал предприятия.

6. Неразвитость инновационной инфраструктуры.

#### **4. Предложена двухуровневая управленческая модель формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия, включающая алгоритм, который предлагает тактические шаги по реализации инновационной стратегии развития.**

В Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ особо подчеркивается, что превращение России в одного из глобальных лидеров мировой экономики, выход ее на уровень социально-экономического развития высокоиндустриальных стран возможны только путем перехода российской экономики от экспортно-сырьевого к *инновационному социально-ориентированному типу развития*, что позволит резко расширить ее конкурентный потенциал за счет наращивания ее сравнительных преимуществ в науке, образовании и высоких технологиях, и, на этой основе, задействовать новые источники экономического роста. Таким образом, исследования теории и практики разработки и внедрения инноваций, анализ современного российского законодательства в сфере инновационной политики РФ, позволяют нам сделать вывод о том, что переход российских предприятий к формулированию и реализации инновационных стратегий является безальтернативным.

Процесс формирования и реализации инновационной стратегии несколько отличается от традиционной модели стратегического управления предприятием.

**Во-первых**, в основе инновационной стратегии лежит инновационная деятельность предприятия, которая рассматривается как средство для оптимального функционирования и развития предприятия в целом.

**Во-вторых**, при стратегическом анализе предприятия основной акцент делается на оценке инновационного потенциала предприятия, уровне и степени его инновационной активности.

**В-третьих**, в миссии инновационно ориентированного предприятия обязательно должна быть подчеркнута приверженность к инновационной деятельности, направленность на внедрение инноваций во всех сферах деятельности предприятия.

**В-четвертых**, эффективность реализации инновационной стратегии осуществляется посредством оценки целевых индикаторов деятельности предприятия, имеющих непосредственное отношение к инновационной деятельности.

Обобщая существующие в научной литературе подходы, а также опираясь на опыт успешно функционирующих в инновационном отношении отечественных и зарубежных компаний, мы предлагаем при формулировании инновационных стратегий использовать следующие принципиальные модель и алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития, приемлемые для российских металлургических предприятий (Рисунки 5, 6).

**Особенности и преимущества** предлагаемых нами модели и алгоритма формирования и реализации инновационной стратегии заключаются в следующем.

1. Модель позволяет провести комплексную оценку стратегического потенциала предприятия, включающего ресурсный и инновационный потенциал:

- оценить текущее состояние предприятия (его финансовое положение, состояние основных фондов, производительность труда и т. д.) посредством анализа его ресурсного потенциала;
- оценить степень и уровень инновационной активности предприятия, его инновационный потенциал с целью определения инновационных альтернатив, реализация которых является возможной в заданный стратегией период времени.

2. Данная модель предполагает осуществление выбора инновационной стратегии в соответствии с уточненной автором классификацией инновационных стратегий развития предприятий.

3. Алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии сам по себе дает возможность предприятию, занимающемуся разработкой стратегии, установить корректность выбранного направления инновационного развития, посредством ответов на проверочные вопросы, включенные в алгоритм, которые в случае необходимости позволят предприятию при формулировании стратегии вернуться к этапу, вызывающему те или иные сомнения.

4. В рамках данной модели контрольный этап реализации инновационной стратегии осуществляется посредством анализа установленных и обоснованных автором целевых индикаторов ее осуществления.

**Новизна** предлагаемого нами подхода к формированию и реализации инновационной стратегии предприятия выражается в следующем:

Во-первых, предлагаемую нами модель можно назвать двухуровневой управленческой, поскольку она сопровождается алгоритмом формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия, который включает тактические шаги по ее реализации.

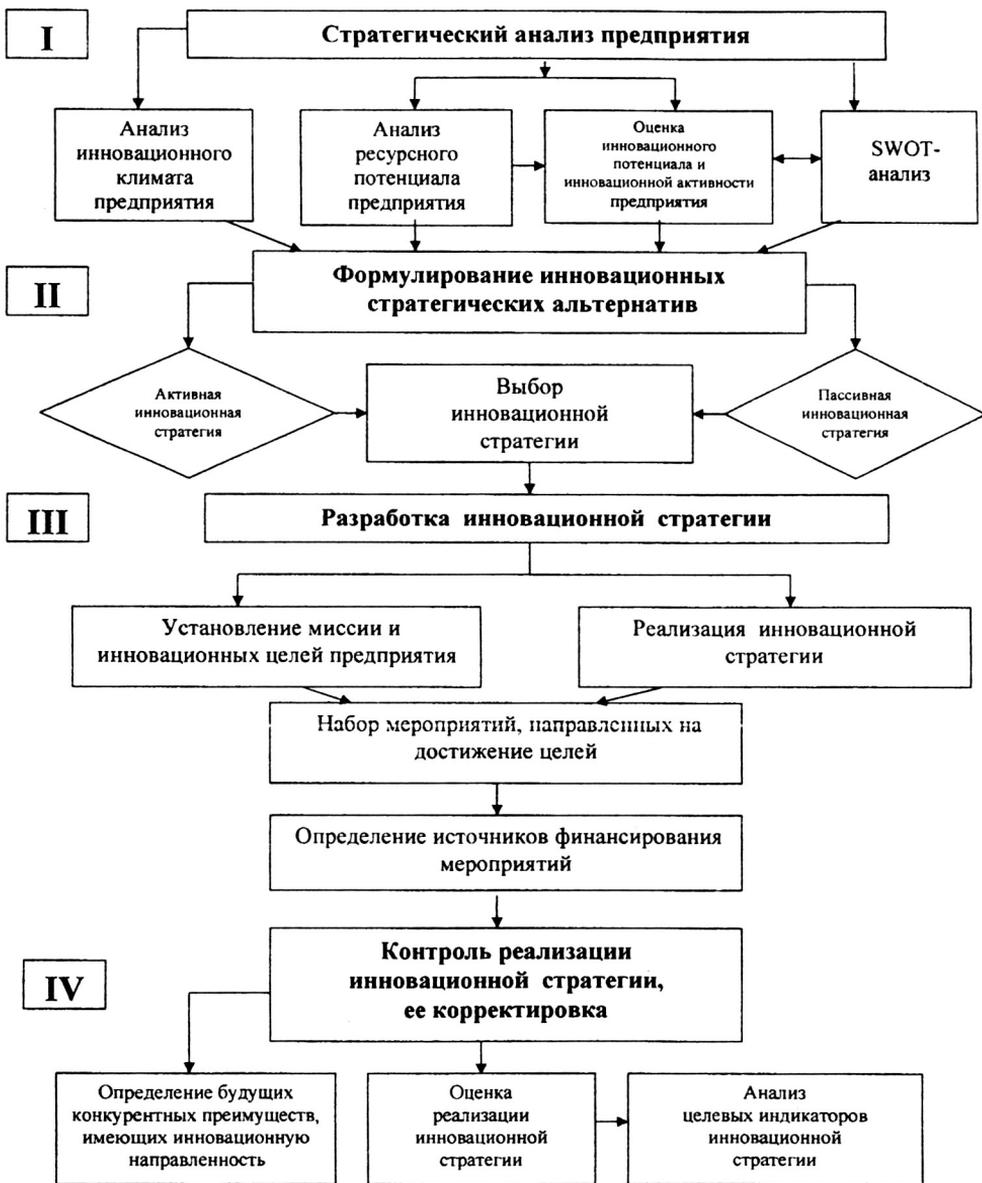


Рисунок 5 - Предлагаемая модель формирования и реализации инновационной стратегии металлургического предприятия

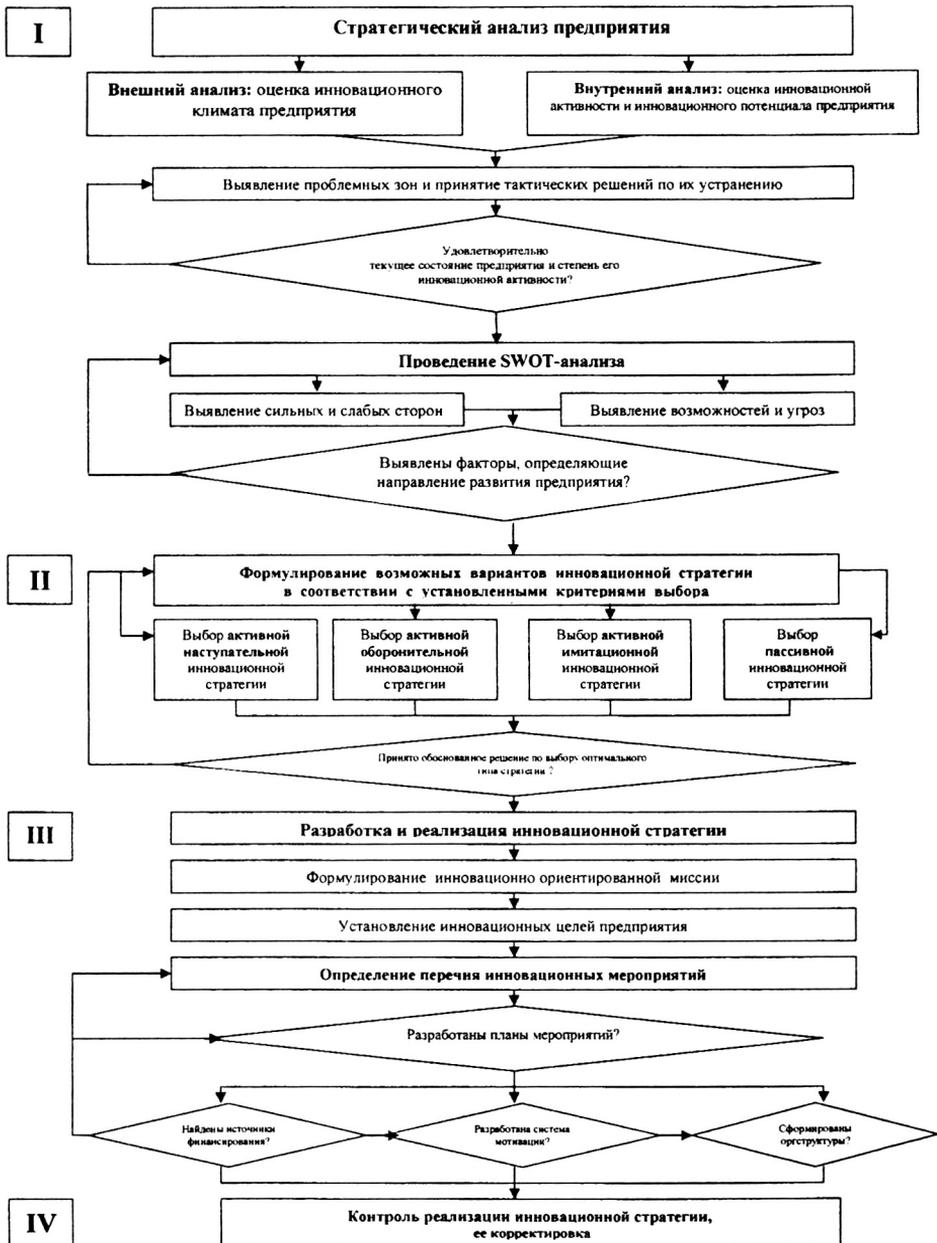


Рисунок 6– Предлагаемый алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия

Во-вторых, формулирование возможных стратегических альтернатив ограничено определенными группами инновационных стратегий, предлагаемыми в систематизированной автором классификации;

В-третьих, выбор типа инновационной стратегии осуществляется в соответствии с установленными диссертантом критериями;

В-четвертых, предлагаемые нами модель и алгоритм пошагово раскрывают сущность этапа разработки и реализации инновационной стратегии в отличие от существующих в научной литературе моделей формирования и реализации стратегий, в которых лишь фиксируется факт о наличии этапа реализации стратегии, но не рассматривается из каких элементов он состоит, и в чем заключается его содержательная сторона.

**5. Разработан и апробирован методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия, в рамках которого предлагается формулировать тип стратегии развития исходя из уточненной автором классификации инновационных стратегий развития, на основе анализа инновационного потенциала и климата предприятия; предложены целевые индикаторы (ориентиры) инновационной стратегии металлургического предприятия, позволяющие осуществлять контроль реализации инновационной стратегии.**

Анализ теории и практики разработки и внедрения стратегических планов на российских промышленных предприятиях показывает, что проблема разработки методического инструментария формирования и реализации стратегии развития предприятия остается сегодня весьма актуальной. В частности, в настоящее время в России отсутствуют нормативные акты, содержащие методические рекомендации по разработке и реализации стратегий развития российских предприятий.

В работе предложен альтернативный методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии металлургического предприятия, схематически представленный на рисунке 7. Данный методический подход позволит металлургическим предприятиям Свердловской области обобщить опыт их стратегического развития и систематизировать деятельность в области внедрения инноваций посредством формулирования инновационной стратегии развития предприятия.

В ходе апробации предлагаемого методического подхода к формированию и реализации инновационных стратегий развития металлургических предприятий Свердловской области автором была разработана *Стратегия развития ОАО «Кушвинский завод прокатных валков»*, рассчитанная на среднесрочную перспективу: 2008-2010 гг.

*Основная системная проблема*, решаемая в рамках разработанной стратегии, заключается в том, что темпы развития и уровень конкурентоспособности исследуемого металлургического предприятия не в полной мере соответствуют радикальным изменениям, происходящим в

российской экономике, которые связаны с усилением конкуренции, развитием новых технологий, выходом на новые товарные рынки. Проблема низкой финансовой устойчивости, недостаток рынков сбыта, отсутствие четкой инновационной программы, направленной на технологическую модернизацию и реконструкцию основных производственных фондов не позволяют предвидеть перспективы дальнейшего развития и позиционирования предприятия как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

**Цель разработанной стратегии** - обеспечение устойчивого развития предприятия и роста его конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках посредством реализации активной инновационной политики.

Оценка внешней и внутренней среды, SWOT-анализ ОАО «Кушвинский завод прокатных валков» позволили сформулировать стратегию предприятия как **активную наступательную инновационную стратегию концентрированного роста**, суть которой заключается в разработке и внедрении предприятием базисной или улучшающей продуктовой инновации и выход с ней на новый созданный рынок, не переходя при этом в другую отрасль. Внедрение продуктовой инновации в рамках данной стратегии может происходить, в том числе и посредством реализации процессных инноваций: ввода в эксплуатацию нового оборудования и/или использования новой или усовершенствованной технологии. Причинами выбора именно этого типа стратегии явилось следующее.

1. Благоприятная ситуация на внутреннем рынке, характеризующаяся значительной долей завода на рынке прокатных валков. В 2007 году она составляла 70% общероссийского производства. Доля экспорта ОАО «Кушвинский завод прокатных валков» в 2007 году составила 37% общего объема производства прокатных валков, о чем свидетельствует *анализ конкурентной среды на рынке прокатных валков*.

2. Повышение качества продукции и устранение основных причин брака вследствие проведения на предприятии жесткой политики в области качества и освоения Системы менеджмента качества ISO-9001.

3. Необходимость внедрения новой техники, технологии, проведение программы технического перевооружения предприятия, а также разработка собственных технологий, что подтверждается результатами *анализа системы производства, SWOT-анализа и оценки ресурсного и инновационного потенциала* предприятия. Реализация перечисленных возможностей может явиться следствием проведения только активной инновационной стратегии.

4. Возможность расширения сортамента продукции, которая раскрывается в результате *анализа заказчиков предприятия*.

5. Реализация четкой кадровой политики, направленной на проведение соответствующего обучения обслуживающего персонала с целью повышения квалификации работников и освоения ими смежных профессий, а также освоения новейших технологий, о чем свидетельствует *анализ системы управления персоналом и структурный анализ*.



Рисунок 7 – Предлагаемый методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии развития металлургического предприятия

6. Внедрение и освоение системы менеджмента качества, способной адекватно оценить все сферы жизнедеятельности предприятия, что подтверждается *анализом системы менеджмента качества* на предприятии.

7. Внедрение отдельных элементов стратегического планирования на предприятии, таких как инвестиционное проектирование, бизнес-планирование, формулирование и реализация политики в области качества продукции и др.

**Миссия ОАО «Кушвинский завод прокатных валков»** была сформулирована следующим образом: стать ведущим поставщиком прокатных валков на российском и мировом рынках, обеспечивая заказчиков продукцией высокого качества с целью наилучшего удовлетворения их потребностей.

***Стратегические цели ОАО «Кушвинский завод прокатных валков»:***

- 1) проведение технологической модернизации производства;
- 2) проведение реконструкция и модернизация основных производственных фондов;
- 3) обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции посредством достижения мирового уровня ее качества;
- 4) расширение сортамента продукции с целью проникновения в новые сегменты рынка;
- 5) рост доли предприятия на рынках прокатных валков за рубежом;
- 6) поддержание безупречной репутации предприятия, неукоснительное следование нормам деловой этики и принципам социальной ответственности;
- 7) упрочнение положения предприятия на рынках России и стран СНГ.

Реализация разработанной инновационной стратегии будет способствовать достижению ОАО «Кушвинский завод прокатных валков» следующих **конкурентных преимуществ**: высокотехнологичные производственные мощности; достижение предприятием оптимального соотношения цены и качества продукции; быстрое реагирование на новые запросы рынка; освоение новых перспективных направлений деятельности; профессиональный управленческий и производственный персонал; современная, ориентированная на потребителя торговая структура; продуманная инвестиционная программа; уникальная инженерная и сервисная инфраструктура; надежное исполнение долгосрочных контрактов, стабильность поставок.

Апробация предложенного методического подхода позволит ОАО «Кушвинский завод прокатных валков» достичь следующих **результатов**:

- обеспечение устойчивого роста объемов продаж за счет развития и обновления производственной базы, рациональной ценовой политики и завоевания новых рынков сбыта;
- рост конкурентоспособности предприятия за счет достижения оптимального соотношения себестоимости и качества продукции;
- повышение инвестиционной и инновационной активности предприятия;
- рост престижа предприятия и усиление притока молодых кадров.

Контроль реализации инновационной стратегии рекомендуем осуществлять на основании анализа целевых индикаторов (ориентиров) инновационного развития металлургического предприятия, цель которого заключается в

сопоставлении предполагаемых и достигнутых в ходе реализации инновационной стратегии показателей. В качестве целевых индикаторов инновационного развития металлургического предприятия предлагаем использовать совокупность следующих показателей.

**1) Целевой индикатор экономического эффекта от инновационной деятельности ( $I_e$ )** позволяет выявить, насколько эффективной является реализуемая инновационная стратегия, поскольку включает показатели, традиционно свидетельствующие о финансовом положении и результатах деятельности предприятия в инновационной сфере.

Данный индикатор определяется как среднее арифметическое значений следующих показателей: показатель доходности ( $P_d$ ), показатель прибыльности ( $P_{pr}$ ), показатель рентабельности ( $P_r$ ) инновационной деятельности.

$$I_e = \sum_{i=1}^n P_i / n, \quad (1.1)$$

где  $n$  – количество показателей.

В нашем исследовании  $n = 3$ , в качестве показателей  $P_i$  рассматриваются:  $P_d$  – *показатель доходности*, показывающий объем инновационной продукции в стоимостном выражении, произведенной (отгруженной) на 1 рубль затрат предприятия на инновационную деятельность, который рассчитывается как:

$$P_d = V_{in} / C_{in}, \quad (1.2)$$

где  $V_{in}$  – объем произведенной (отгруженной) инновационной продукции в стоимостном выражении;

$C_{in}$  – затраты предприятия на инновации за анализируемый период.

$P_{pr}$  – *показатель прибыльности*, который определяется следующим образом:

$$P_{pr} = P_{rin} / V_{in}, \quad (1.3)$$

где  $P_{rin}$  – прибыль от реализации инновационной продукции;

$V_{in}$  – объем произведенной инновационной продукции.

Данный показатель показывает, сколько прибыли (руб.) приходится на 1 рубль произведенной (отгруженной) инновационной продукции.

$P_r$  – *показатель рентабельности* ( $P_{рент}$ ) определяется так:

$$P_r = P_{rin} / C_{in}, \quad (1.4)$$

где  $P_{rin}$  – прибыль от реализации инновационной продукции;

$C_{in}$  – затраты предприятия на инновации за анализируемый период.

Данный показатель показывает количество прибыли, полученной на 1 рубль затрат на инновации. Чем выше значение данного индикатора, тем выше экономический эффект, получаемый предприятием от инновационной деятельности.

**2) Целевой индикатор конкурентоспособности предприятия на рынках ( $I_k$ )** определяется на основе динамики развития инновационно-активного предприятия на внутреннем и внешнем рынках. Расчет индикатора производится как среднее арифметическое следующих показателей: показатель темпа роста (снижения) продаж инновационной продукции на внешнем рынке ( $T_r$ ), показатель

темпа роста (снижения) продаж инновационной продукции на внутреннем рынке ( $T_h$ ).

$$I_k = \sum_{i=1}^n T_i/n, \quad (1.5)$$

где  $n$  – количество показателей.

$T_i$  – темп роста или снижения.

В данном случае предлагается два показателя:  $T_{1,2}^f$  и  $T_{1,2}^h$ .

$$T_{1,2}^f = D_t^f / D_0^f, \quad (1.6)$$

где  $D_t^f$  - доля продаж инновационной продукции на внешнем рынке настоящего периода;

$D_0^f$  - доля продаж инновационной продукции на внешнем рынке базового периода.

$$T_{1,2}^h = D_t^h / D_0^h, \quad (1.7)$$

где  $D_t^h$  - доля продаж инновационной продукции на внутреннем рынке настоящего периода;

$D_0^h$  - доля продаж инновационной продукции на внутреннем рынке базового периода.

Выбор показателей-слагаемых индикатора конкурентоспособности предприятия обусловлен тем, что уровень конкурентоспособности во многом определяется положением предприятия на рынках выпускаемой им продукции.

**3) Целевой индикатор устойчивости инновационного развития предприятия ( $I_u$ )** позволяет оценить уровень его инновационности, способность предприятия к внедрению инноваций за счет собственных средств.

Данный индикатор предполагает оценку таких показателей как: темп роста (снижения) доли объема отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров ( $S_{in}$ ), темп роста (снижения) доли прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли ( $S_{pr}$ ), темп роста (снижения) доли собственных средств в общем объеме затрат на инновации ( $S_c$ ).

$$I_u = \sum_{i=1}^n S_i/n, \quad (1.8)$$

где  $n$  – количество показателей.

В нашем исследовании  $n = 3$ , в качестве показателей  $S_i$  рассматриваются:

$S_{in}$  - отношение доли объема отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженных товаров настоящего периода к базовому;

$S_{pr}$  - отношение доли прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли настоящего периода к базовому;

$S_c$  – отношение доли собственных средств в общем объеме затрат на инновации настоящего периода к базовому.

Результаты оценки инновационной стратегии должны подчиняться следующему неравенству:  $I_e \geq 1$ ,  $I_k \geq 1$ ,  $I_u \geq 1$  и быть приближены к значениям предполагаемых в процессе реализации инновационной стратегии индикаторов.

Критериями выбора данных индикаторов реализации инновационной стратегии являются следующие заключения автора. Предлагаемые индикаторы, по нашему мнению, позволяют:

- во-первых, оценить степень отдачи от внедрения инноваций и устойчивость инновационного развития предприятия;
- во-вторых, выявить основное направление (внешний или внутренний сбыт) и тенденции инновационного развития с целью формирования грамотной маркетинговой стратегии.

*Выбор данных показателей осуществлен:*

- с целью комплексной оценки реализации инновационной стратегии предприятия и принятия оптимальных управленческих решений при ее корректировке;
- с учетом существующих в зарубежной и отечественной практике методик определения эффективности научно-технического и инновационного потенциала на национальном и региональном уровнях, методов оценки научной, научно-технической и инновационной деятельности.

Реализация инновационной стратегии предполагает достижение следующих целевых индикаторов (Таблица 2).

Таблица 2 - Целевые индикаторы реализации инновационной стратегии развития ОАО «Кушвинский завод прокатных валков»

№ п/п	Индикаторы и показатели	Период реализации стратегии			
		2008	2007	2009	2010
1.	<b>Целевой индикатор экономического эффекта от инновационной деятельности (<math>I_e</math>)</b>	1,03	(0,78)	1,2	1,4
1.1	Показатель доходности ( $P_d$ )	1,1	(0,9)	1,3	1,6
1.2	Показатель прибыльности ( $P_{pr}$ )	1,0	(0,78)	1,2	1,5
1.3	Показатель рентабельности ( $P_r$ )	1,0	(0,67)	1,2	1,5
		2008		2009/2007	
2.	<b>Целевой индикатор конкурентоспособности инновационной продукции предприятия на рынках (<math>I_k</math>)</b>	1,20		1,52	1,71
2.1	Темп роста объема продаж инновационной продукции на внешнем рынке в общем объеме отгруженной продукции ( $T_f$ )	1,15		1,54	1,92
2.2	Темп роста объема продаж инновационной продукции на внутреннем рынке в общем объеме отгруженной продукции ( $T_s$ )	1,25		1,50	1,50
3.	<b>Целевой индикатор устойчивости инновационного развития предприятия (<math>I_u</math>)</b>	1,38		1,91	2,61
3.1	Темп роста доли объема отгруженной инновационной продукции в общем объеме отгруженной продукции ( $S_{in}$ )	1,21		1,52	1,82
3.2	Темп роста доли прибыли от реализации инновационной продукции в общем объеме прибыли ( $S_{pr}$ )	1,43		1,71	2,00
3.3	Темп роста доли собственных средств в общем объеме затрат на инновации ( $S_c$ )	1,50		2,5	4,00

Расчет установленных индикаторов был произведен на основе достигнутых в 2007 году и предполагаемых в процессе реализации инновационной стратегии в 2008-2010 гг. показателей деятельности ОАО «Кушвинский завод прокатных валков».

**3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ  
В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

**Статьи в изданиях, рецензируемых ВАК РФ**

1. Пасмурцева Н.Н. Проблемы внедрения стратегического планирования на металлургических предприятиях / Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». – 2008. – Выпуск 3 (22). – 0,3 п.л.
2. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Специфика инновационной стратегии развития предприятия металлургического комплекса / Вестник Самарского государственного экономического университета. 2007, № 10 (36) . - 0,43 п.л., в т. ч. авторских – 0,3 п.л.

**Статьи в прочих изданиях**

3. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Методические основы формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия./Стратегическое управление организациями: мировая теория и российская практика: Труды Всероссийской научно-практической конференции. СПб.: Изд-во политех. ун-та, 2008. 291 с., с. 4-8. – 0,3 п.л. в т. ч. авторских – 0,23 п.л.
4. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Анализ опыта стратегического развития металлургических компаний России / Стратегическое развитие предприятий и организаций РФ: Материалы Областной научно-практической конференции. – Каменск-Уральский: Изд-во «ЦП «Бумеранг». 2007. - 185 с. – 1,1 п.л., в т. ч. авторских – 0,8 п.л.
5. Пасмурцева Н.Н. Основные этапы формирования и реализации инновационной стратегии в рамках системы стратегического управления предприятием / Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: Труды 8-й Международной научно-практической конференции. СПб.: Изд-во политех. ун-та, 2007. – 0,54 п.л.
6. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Основные тенденции инновационного развития металлургических предприятий Свердловской области / Проблемы и перспективы развития российской экономики: Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. г. Каменск-Уральский, 20-21 декабря 2007 г. Под ред. Л.Ф. Шайбаковой, В.Г. Тоневицкого, В.Н. Пак, Н.А. Истоминой. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та. 2008. - 327 с. – 0,4 п.л., в т. ч. авторских – 0,3 п.л.
7. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Опыт стратегического развития металлургических предприятий Свердловской области / Новая экономика в новой России: Юбилейный сборник научных трудов, посвященный 40-летию экономического факультета Уральского государственного экономического университета / Отв. за вып. Н.М. Сурнина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2007. – 325 с., с. 186-193. – 0,38 п.л., в т. ч. авторских – 0,3 п.л.
8. Пасмурцева Н.Н. Проблемы разработки стратегии развития как основного перспективного документа предприятия / Торгово-экономические проблемы регионального бизнес-пространства: Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, 30 марта 2007 г. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. –Т.1. – 154 с. – 0,1 п.л.

9. Пасмурцева Н.Н. Опыт формирования и реализации стратегии на предприятии (на примере металлургического комплекса Свердловской области) / Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. / Материалы Восьмого всероссийского симпозиума. Москва, 10-11 апреля 2007 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2007. – 212 с. – 0,1 п.л.
10. Пасмурцева Н.Н. Необходимость стратегического управления на российский предприятиях / Экономико-правовые проблемы современной России. Международный сборник научных трудов, посвященный 40-летию юбилею УрГЭУ и 10-летию кафедры Экономики права / Отв. за выпуск Л.Ф. Шайбакова, Н.Ю. Власова, Е.Б. Дворянкина, Г.З. Мансуров. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2007. – 0,21 п. л.
11. Пасмурцева Н.Н. Основные подходы к формированию и реализации инновационной стратегии на предприятии / Конкурентоспособность территорий и предприятий меняющейся России. Материалы X Всероссийского форума молодых ученых и студентов, 24-26 апреля 2007 г. – Екатеринбург. – Ч. 1. – 0,1 п.л.
12. Рябцева М.Г., Пасмурцева Н.Н. Значение миссии в системе стратегического управления организацией/Конкурентоспособность территорий и предприятий меняющейся России. Материалы X Всероссийского форума молодых ученых и студентов, 24-26 апреля 2007 г. – Екатеринбург. – Ч. 1. – 0,1 п.л., в т. ч. авторских – 0,08 п.л.
13. Пасмурцева Н.Н. Инновации как условие эффективного функционирования промышленного предприятия / Экономическая теория, прикладная экономика и хозяйственная практика: проблемы взаимодействия: материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 90-летию доктора экономических наук, профессора, заслуженного деятеля науки РФ А.И. Кашенко / Отв. за выпуск проф. Ф.Н. Завьялов, доц. Н.В. Дроздова; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль: ЯрГУ, 2006. Ч. 2 – 280 с. – 0,1 п.л.
14. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Государственное регулирование как инструмент управления инновационной деятельностью: опыт США и перспективы России / Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика: Труды 7-й Международной научно-практической конференции. Спб.: Изд-во политех. ун-та, 2006. – 0,2 п.л., в т. ч. авторских – 0,15 п.л.
15. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Роль инноваций в процессе стратегического управления предприятием/Стратегическое управление организацией: теория, методы, практика: Труды Междунар. научно-практической конференции. СПб.: Изд-во политех. ун-та, 2006. 532 с.– 0,1 п.л, в т. ч. авторских – 0,08 п.л.
16. Пасмурцева Н.Н., Шайбакова Л.Ф. Проблема финансирования нововведений на предприятии / Профессионал XXI века: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Тагил, 12-14 апреля 2006 г. / Под ред. Г.С. Голошумовой, Г.Ф. Трубиной. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2006. – 900 с., с. 721-724. – 0,2 п. л., в т. ч. авторских – 0,15 п.л.

17. Пасмурцева Н.Н. Формы стимулирования инновационной активности в государственном секторе экономики / Управление государственным сектором экономики: технологии и инструменты: Материалы Второй Всерос. научно-практ. конф. / Отв. за выпуск В.П. Иваницкий, Н.М. Сурнина, А.М. Молотков, Н.Г. Зуев. – Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2005. – 424 с. – 0,1 п.л.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

1.1 Сущность основных понятий инновационной теории и роль инновации в повышении конкурентоспособности предприятия

1.2 Стратегия развития предприятия как средство реализации инноваций и роста его конкурентоспособности

1.3 Особенности формирования и реализации инновационной стратегии предприятия

#### **2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ОПЫТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

2.1 Оценка инновационной активности металлургических предприятий Свердловской области

2.2 Анализ стратегического планирования на металлургических предприятиях Свердловской области

2.3 Опыт стратегического развития металлургических компаний РФ

#### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

3.1 Модель и алгоритм формирования и реализации инновационной стратегии металлургического предприятия

3.2 Методический подход к формированию и реализации инновационной стратегии металлургического предприятия

3.3 Апробация методического подхода к формированию и реализации инновационной стратегии металлургического предприятия Свердловской области

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Подписано в печать 20.11.2008  
Заказ {0} Печ. л. 1,5. Тираж 150 экз.  
Отпечатано с готового оригинал-макета  
в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45



10 =