

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**И. О. Крапивин**

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,  
Москва, Россия

В условиях глобализации, реформирования национальной экономики, а также усиления интеграционных процессов уровень конкурентоспособности промышленных предприятий определяется многими факторами, ключевым из которых является инновационная активность. Именно благодаря инновациям субъект хозяйствования имеет возможность укреплять свои рыночные позиции, улучшать показатели экономической эффективности, а также создавать большую добавленную стоимость. В то же время важно, чтобы результаты инновационной деятельности были максимально направлены на производственно-хозяйственную деятельность промышленных предприятий и способствовали предложению новых высокотехнологичных товаров и услуг для рынка, что и позволяет обеспечить стратегическое планирование. Эффективность его осуществления делает возможным успешное внедрение инноваций на рынок, а также получение устойчивых конкурентных преимуществ. Автором проведен анализ и раскрыты проблемы стратегического планирования инновационного развития, предложены методы создания системы стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности.

*Ключевые слова:* инновации, промышленность, инновационное развитие, сегментация, целевой рынок.

# THE USE OF STRATEGIC PLANNING TOOLS FOR DIVERSIFICATION OF HIGHLY-TECHNOLOGICAL ENTERPRISES IN RUSSIAN INDUSTRY

**Ivan O. Krapivin**

Plekhanov Russian University of Economics,  
Moscow, Russia

In times of globalization, national economy reforming and intensification of integration processes the level of competitiveness of industrial enterprises is estimated by many factors, the key of them is innovation activity. Due to innovation the business entity has got an opportunity to strengthen its market positions, improve figures of economic efficiency and create big added value. At the same time results of innovation activity shall target at production and economic work of industrial enterprises and foster supply of new highly-technological goods and services to market, which can be provided by strategic planning. The efficiency of its implementation promotes successful introduction of innovation on market and obtaining sustainable competitive advantages. The author analyzed and studied challenges of strategic planning of innovation development and put forward methods of elaborating the system of strategic planning for diversification of highly-technological enterprises of Russian economy.

*Keywords:* innovation, industry, innovation development, segmentation, target markets.

## Введение

Современное состояние развития промышленности России требует решения ряда проблем, связанных с переходом большинства предприятий высокотехнологических отраслей на инновационный путь развития, направленный на производство и реализацию новой технически совершенной и качественной продукции, отвечающей запросам и потребностям потребителей. Наличие в России четкой отраслевой дифференциации и значительных диспропорций их инновационного развития актуализирует вопрос использования системных методов координации высокотехнологических отраслей и требует переориентации системы планирования на поиск целевых рынков для внедрения инноваций.

В своем развитии инновационные процессы высокотехнологических отраслей охватывают сложный комплекс производственных, правовых, товарных, финансово-кредитных, институциональных отношений между субъектами процесса (разработчиками инноваций, производителями-инвесторами, поставщиками, дилерской системой, потребителями), связанных с фазами полного цикла инноваций.

Законодательное регулирование инновационной деятельности определяется основными законами: Федеральным законом от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (в редакции от 24 июля 2023 г.), Федеральным законом от 29 июля 2017 г. № 216-ФЗ «Об инновационных научно-технологических центрах и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (в редакции от 28 декабря 2022 г.), Федеральным законом от 19 июля 2007 г. № 195-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части формирования благоприятных налоговых условий для финансирования инновационной деятельности».

Законодательное регулирование высокотехнологических производств определяет-

ся Приказом Минпромторга России от 11 июня 2020 г. № 1863 «Об утверждении Перечня высокотехнологичной продукции, работ и услуг с учетом приоритетных направлений модернизации российской экономики», Распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года».

Вопросы использования инструментов стратегического планирования для диверсификации высокотехнологических производств рассмотрены в трудах М. К. Алимурادова и А. Л. Зияровой [1], А. В. Быстрова и М. В. Кузнецовой [2], В. А. Елисеева [3], С. А. Зуденковой [4]. Значительный эмпирический вклад в исследование состояния развития современной промышленности внесли В. Л. Квинт [5] и И. В. Новикова [8].

Методы исследования включают систематизацию и обобщение данных современных исследований по актуальным проблемам стратегического планирования при диверсификации высокотехнологических производств.

## Обсуждение результатов

Разработка стратегических планов для высокотехнологических производств в настоящее время затруднительна по причине отсутствия единой государственной концепции стратегического инновационного развития отраслей. Реализация преобразований в деятельности отраслей, крупных корпораций и компаний с учетом состояния на мировых рынках промышленности требует изучения опыта стран с развитыми рыночными отношениями.

Высокотехнологичные производства России, с одной стороны, могут применять опыт разработанного и уже апробированного на Западе теоретического и практического создания системы стратегического планирования и выработки стратегических планов инновационного развития. С другой стороны, приоритетным направ-

лением стратегии инновационного развития является привлечение национальных предприятий отрасли к правам на патенты, лицензии на использование объектов промышленной собственности по созданию и продвижению на рынки групп инновационной продукции.

Необходимо отметить, что на сегодняшний день практика развития структуры инновационной системы на межотраслевом и отраслевом уровнях проходит без нужной приоритетности и с высоким уровнем системной дезорганизации, что оказывает влияние на ситуацию на всех других уровнях инновационной среды.

Проведенный автором анализ показывает, что инновационный потенциал отраслей неодинаков. Имеет место большой диапазон разницы между ними, что создает дополнительные трудности. Общую картину инновационных процессов в стране определяют в целом следующие направления отрасли производства: информационно-коммуникационные технологии – 18,9%, биотехнология и медицина – 15,4%, промышленные технологии – 10,4%, сельскохозяйственные технологии – 8,7%, энергетика и энергосбережение – 8,1%, экология и ресурсосбережение – 7,4%, индустрия наносистем и материалов – 6,8%, электроника и приборостроение – 5,5%, транспорт и двигателестроение – 4,6%, строительные технологии – 3,6%, авиационные космические системы – 1,7%, другое – 8,9% (рис. 1).

Для большинства отечественных предприятий промышленности выход из кризиса связан с производством и реализацией высокотехнологичной продукции, не просто технически совершенной и качественной, а такой, что нужна потребителям и соответствует их потребностям и запросам.

Источниками идей новой продукции считаются разработки научно-технических штатных работников предприятий и привлеченных специалистов со стороны (76%), анализ запросов потребителей (12%), анализ деятельности конкурентов (10%);

предложения торговых и сбытовых посредников (2,0%) (рис. 2).

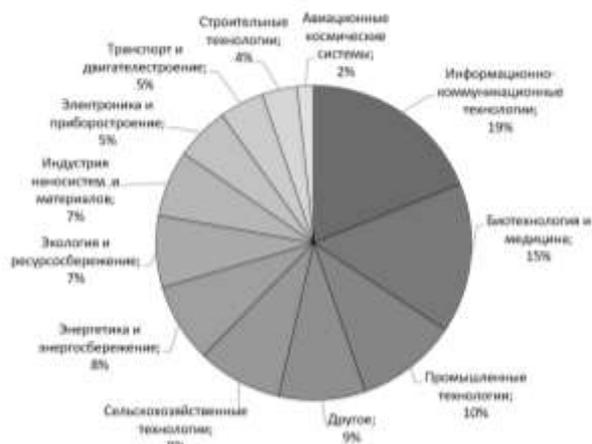


Рис. 1. Распределение инновационных проектов по отраслям в 2023 г. [10]

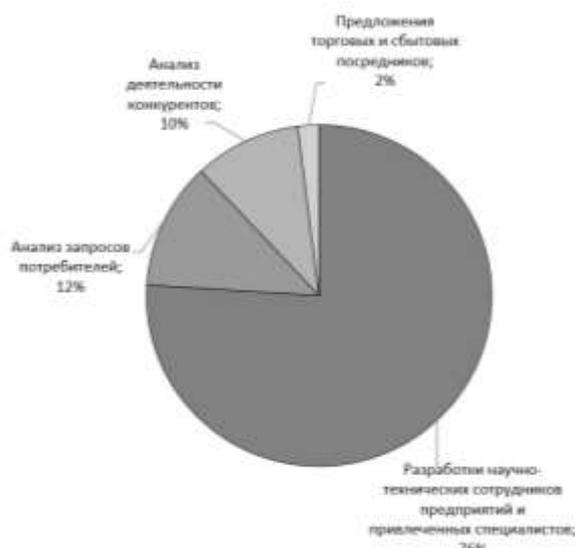


Рис. 2. Источники идей разработки новой продукции

Переходный период развития высокотехнологичных отраслей требует высокой оперативности и гибкости реагирования на изменение рыночных возможностей. Согласно теории стратегии [1] и в соответствии с предложенными принципами организации маркетинговой деятельности, ориентированной на поиск внешних и внутренних возможностей длительного выживания и развития коммерческих ор-

ганизаций, можно выделить направления развития рыночных возможностей:

- внедрение на рынок и расширение объема реализации производимых товаров существующим группам потребителей;
- расширение границ рынка, т. е. поиск новых рынков;
- разработка и реализация новых товарных групп;
- диверсификация производства и сбыта, предложение новых товаров на новых рынках.

Имеющиеся данные свидетельствуют, что из общего количества проектов по разработке и выводу на рынок новой продукции терпят крах около 40% проектов, связанных с производством товаров широкого потребления, 20% товаров промышленного назначения, 18% услуг [9]. При этом коммерческие неудачи новых товаров объясняются следующими причинами: неправильной оценкой требований рынка (32%), техническим несовершенством новых изделий (23%), высокой ценой (14%), неправильной сбытовой политикой (13%), несвоевременным выходом на рынок (10%), жесткой конкуренцией (8%) (рис. 3).

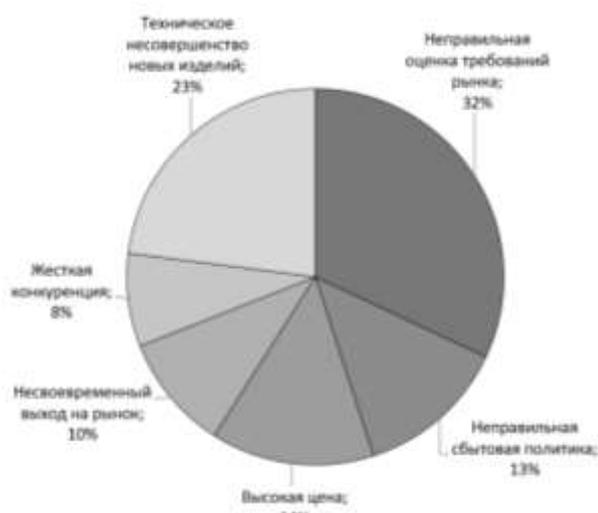


Рис. 3. Причины коммерческих неудач при выводе новых товаров и услуг на рынок

Таким образом, высокая степень рыночной неопределенности – одна из важных особенностей вывода на рынок новых

товаров и инноваций. Поэтому актуальным вопросом является определение теоретических оснований взаимосвязи между стратегическим планированием и маркетингом для разработки системы стратегического планирования инновационного развития промышленных предприятий России.

Все это требует принципиально новых подходов к подготовке стратегического планирования производства инновационной продукции, организации поставок и сбыта, подходов, основанных на всестороннем маркетинговом многофакторном анализе конъюнктуры рынка, прогнозировании стратегических направлений инновационного развития [2].

На современном этапе развития экономики страны важную роль играет диверсификация. После мирового финансового кризиса в экономической сфере предприятия и организации все чаще используют диверсификацию как метод снижения риска и предотвращения потерь в основной деятельности.

Процессы диверсификации не новы для предпринимательской среды. В конце 90-х гг. XX в. диверсификация была распространена, но не как метод уменьшения степени риска, а как форма организации бизнеса из-за выгоды создания холдингов и промышленно-финансовых групп. Сегодня диверсификация является неотъемлемой частью стратегий компаний, стремящихся застраховать себя от негативных воздействий, которые могут привести к банкротству. Диверсификация дает возможность не только защитить бизнес от экономических колебаний, увеличить конкурентоспособность на рынке, расширить сегмент потребителей и нарастить объемы сбыта продукции, но и повысить уровень прибыльности деятельности. Зарубежные и отечественные ученые в своих трудах все чаще уделяют внимание процессу диверсификации, поскольку современный этап развития экономики характеризуется быстрыми изменениями и тенденциями к глобализации. Диверси-

фикация представляет собой часть таких изменений и занимает одно из первых мест на пути к интернационализации экономической деятельности.

К преимуществам диверсификации следует отнести:

1. *Снижение уровня риска.* Основой внедрения диверсификации является распределение уровня риска между существующим видом деятельности и новым. Введение дополнительного направления деятельности предприятия позволяет не только увеличить сегмент потребителей, ресурсную базу и прибыль, но и обеспечить уменьшение возможных потерь при неблагоприятных условиях работы одного из видов деятельности.

2. *Повышение конкурентоспособности компании.* Внедрение диверсификации товаропотоков позволяет компании расширить виды деятельности, а также увеличить количество клиентов, партнеров, рынков сбыта и поставщиков, что дает значительные преимущества над конкурентами, способствует осуществлению непрерывного процесса работы и уменьшению потерь в связи с простоями.

3. *Обмен технологиями и опытом.* Сотрудничество с новыми потребителями, поставщиками и компаниями, помогающими в ведении бизнеса, дает возможность приобретать новый опыт и получать знания о новых технологиях. А при использовании стратегии диверсификации как метода выхода на новые рынки сбыта, содержащего в себе покупку существующего бизнеса, можно получить технологии, которые были неизвестны или имели секретные компоненты продукции конкурентов.

4. *Достижение эффекта синергизма.* При любом производстве всегда достигается такая точка, после которой прирост выпуска начинает уменьшаться – экономия на масштабах сменяется потерями от масштаба. Ученые утверждают, что внедрение стратегии диверсификации дает возможность достичь эффекта синергизма, при котором эффект от нескольких совмещен-

ных видов деятельности будет больше, чем эффект от каждого из них в одиночку [7].

5. *Предотвращение потерь от сезонных колебаний.* В некоторых случаях применение диверсификации позволяет уменьшить потери от сезонных колебаний в деятельности, поскольку, расширив рынки сбыта, поставщиков и виды деятельности, предприятие стабилизирует денежные потоки.

Главная миссия развития высокотехнологичных производств заключается в создании современного производства конкурентоспособной продукции как основы обеспечения внутреннего и внешнего рынка высокотехнологичной продукцией, что требует стратегического планирования и проведения организационно институциональных и технологических мероприятий:

- внедрения системы стратегического планирования и координации планов и действий инновационного развития;
- инициирования изменений и способствования принятию законодательных актов, направленных на инновационное развитие и активизацию межотраслевой кооперации.

Для разработки стратегии на уровне отрасли должны быть созданы отделы стратегического планирования инновационного развития, которые и будут координировать этот процесс.

Исходным положением процесса стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности является представление об отрасли и предприятиях как открытой системе, функционирующей в сложной и многокритериальной внешней среде и предусматривающей переключение основного внимания с производства на рынок [3]. Обязательными элементами этой системы стали прогнозирование будущих тенденций, формирование целей, разработка программ действий и планирования.

Для выбора стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичного производства целесообразно

использовать концепции стратегических зон инновационного развития (СЗИ) отрасли и зон стратегических ресурсов (ЗСР).

СЗИ – это отдельная зона внешней среды инновационного развития высокотехнологичных производств, включая варианты формирования сегментов, ниш, целевых рынков, на которые она имеет (или хочет иметь) выход на базе инноваций. На основе факторов среды и анализа систем реализации инновационной продукции высокотехнологичных производств накапливается и формируется информация для сегментации рынков, изучения конкурентов и выделения целевых рынков для производств отрасли.

ЗСР – это совокупность инвесторов – разработчиков инноваций, производителей, дилерских сетей потребителей, поставщиков, способных обеспечить поставку пригодных для инновационного развития отрасли основных ресурсов, что позволяет провести поиск вариантов инновационного развития, реализация которых приводит к формированию и выводу на рынки инновационной продукции.

Анализ потенциальных характеристик СЗИ и ЗСР позволяет определить наиболее рациональное направление стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичного производства.

На верхнем (отраслевом) уровне планирования проводится анализ, который заключается в определении соответствующих СЗИ, их исследовании вне связей со структурой отрасли или ее инновационной продукцией, выделении сегментов и целевых рынков и организации ресурсного обеспечения исследования внедрения инноваций. Результатом анализа является оценка перспективы выхода продукции на структурированные (по потребителям, продукции, конкурентам и т. д.) рынки (рис. 4).

На нижнем уровне планирования (уровне предприятий) проводятся разработка соответствующей номенклатуры инновационной продукции и распределение ответственности между предприятиями

отрасли за выбор направлений инновационной деятельности, перестройку существующей и формирование перспективной системы сбыта для принципиально новой продукции.



Рис. 4. Уровни стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичного производства

Анализ существующей организации процесса стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности свидетельствует, что он требует тщательной доработки в следующих направлениях:

- анализ ситуации, в которой находятся российские предприятия на международных рынках (деятельность конкурентов, их технологии, состояние обслуживаемых рынков, возможности отрасли);
- анализ внутреннего положения предприятий по сравнению с положением дел в смежных отраслях промышленности.

### Заключение

Для успешного процесса стратегического планирования следует определить три уровня иерархии стратегического планирования при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности: межотраслевой, отраслевой и уровень предприятия. Все они тесно связаны, и любые изменения на одном из них сразу сказываются на других. Отработан-

ные на отраслевом уровне планы являются базой для планирования на уровне предприятия и в свою очередь влияют на формирование интеграционной отраслевой стратегии.

Стратегическое планирование при диверсификации высокотехнологичных производств российской промышленности должно быть направлено на достижение расчетных показателей для каждого из этапов, таких как емкость СЗИ (сегментов),

доходность, тенденции роста, доступность каналов сбыта продукции, достаточность ресурсов (сырьевых, технологических, научно-технических, финансовых и др.), возможности в конкуренции. Необходимо определить план деятельности предприятий отрасли по номенклатуре инновационной продукции, который обеспечит оптимальную позицию в СЗИ при ограничениях на объемы ресурсов и капитала.

#### Список литературы

1. Алимуратов М. К., Зиярова А. Л. Методологические основы разработки отраслевых финансовых стратегий // Управленческое консультирование. – 2016. – № 1. – С. 77–84.
2. Быстров А. В., Кузнецова М. В. Оценка социально-экономических условий повышения инновационной активности предприятий в целях предотвращения угроз экономической безопасности // Вестник экономической безопасности. – 2021. – № 3. – С. 266–270.
3. Елисеев В. А. Аспекты организации производственно-технологического развития // Автоматизация. Современные технологии. – 2020. – Т. 74. – № 11. – С. 509–520.
4. Зуденкова С. А. Проблемы стратегического планирования в РФ // Управление социальными инновациями: опыт, проблемы и перспективы : сборник статей VII Всероссийской научно-практической конференции. – М., 2018. – С. 6–11.
5. Квинт В. Л. К истокам теории стратегии. 200-летие теоретической работы генерала Жомини. – СПб. : ИПЦ СЗИУ – филиал РАНХиГС, 2017. – (Серия «Библиотека стратега»).
6. Кондратенко Е. Только рискующий достигнет цели // Капитал. – 1997. – № 2. – С. 50–52.
7. Лейберт Т. Б., Дулатов Р. Р. Формирование и функционирование инновационной инфраструктуры предприятия. – Уфа : Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2018.
8. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия // Экономика промышленности. – Т. 11. – № 4. – С. 318–326.
9. Разработка маркетинговой стратегии в зависимости от вида инноваций и стадий жизненного цикла. – URL: <https://infopedia.su/10x219d.html> (дата обращения: 15.09.2023).
10. Типы инноваций в современном бизнесе. – URL: <https://sli24.ru/business/govora-ob-innovaciakh-case-vsego-imeut-v-vidu-dobavlenie-novyh-funkcij-k-susestvuyemu-produktu-ili-servisu.html> (дата обращения: 10.09.2023).
11. Фисунцова В. А. Проблемы стратегического планирования // Концепция «общества знаний» в современной науке : сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2018. – С. 220–222.

#### References

1. Alimuradov M. K., Ziyarova A. L. Metodologicheskie osnovy razrabotki otraslevykh finansovykh strategiy [Methodological Foundations for the Development of Industry Financial Strategies]. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management Consulting], 2016, No. 1, pp. 77–84. (In Russ.).
2. Bystrov A. V., Kuznetsova M. V. Otsenka sotsialno-ekonomicheskikh usloviy povysheniya innovatsionnoy aktivnosti predpriyatij v tselyakh predotvrashcheniya ugroz

ekonomicheskoy bezopasnosti [Assessment of Socio-Economic Conditions for Increasing Innovative Activity of Enterprises in Order to Prevent Threats to Economic Security]. *Vestnik ekonomicheskoy bezopasnosti* [Bulletin of Economic Security], 2021, No. 3, pp. 266–270. (In Russ.).

3. Eliseev V. A. Aspekty organizatsii proizvodstvenno-tekhnologicheskogo razvitiya [Aspects of the Organization of Industrial and Technological Development]. *Avtomatizatsiya. Sovremennye tekhnologii* [Automation. Modern Technologies], 2020, Vol. 74, No. 11, pp. 509–520. (In Russ.).

4. Zudenkova S. A. Problemy strategicheskogo planirovaniya v RF [Problems of Strategic Planning in the Russian Federation]. *Upravlenie sotsialnymi innovatsiyami: opyt, problemy i perspektivy: sbornik statey VII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Management of Social Innovations: Experience, Problems and Prospects. Collection of articles of the 7th All-Russian Scientific and Practical Conference]. Moscow, 2018, pp. 6–11. (In Russ.).

5. Kvint V. L. K istokam teorii strategii. 200-letie teoreticheskoy raboty generala Zhomini [On the Origins of the Theory of Strategy. 200th Anniversary of the Theoretical Work of General Jomini]. Saint Petersburg, CPI SZIU – branch of RANEPА, 2017. (Series "Library of the Strategist"). (In Russ.).

6. Kondratenko E. Tolko riskuyushchiy dostignet tseli [Only the Risker will Achieve the Goal]. *Kapital* [Capital], 1997, No. 2, pp. 50–52. (In Russ.).

7. Leybert T. B., Dulatov R. R. Formirovanie i funktsionirovanie innovatsionnoy infrastruktury predpriyatiya [Formation and Functioning of the Innovative Infrastructure of the Enterprise]. Ufa, Ufimskiy gosudarstvennyy neftyanoy tekhnicheskii universitet, 2018. (In Russ.).

8. Novikova I. V. Strategicheskoe upravlenie trudovymi resursami predpriyatiya [Strategic Management of Human Resources of the Enterprise]. *Ekonomika promyshlennosti* [Industrial Economics], Vol. 11, No. 4, pp. 318–326. (In Russ.).

9. Razrabotka marketingovoy strategii v zavisimosti ot vida innovatsiy i stadiy zhiznennogo tsikla [Development of a Marketing Strategy Depending on the Type of Innovation and Stages of the Life Cycle]. (In Russ.). Available at: <https://infopedia.su/10x219d.html> (accessed 15.09.2023).

10. Tipy innovatsiy v sovremenном biznese [Types of Innovations in Modern Business]. (In Russ.). Available at: <https://sli24.ru/business/govora-ob-innovaciiah-case-vsego-imeut-v-vidu-dobavlenie-novyh-funkcij-k-susestvuuemu-produktu-ili-servisu.html> (accessed 10.09.2023).

11. Fisunova V. A. Problemy strategicheskogo planirovaniya [Problems of Strategic Planning]. *Kontseptsiya «obshchestva znaniy» v sovremennoy nauke: sbornik statey Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [The Concept of "Knowledge Society" in Modern Science. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference]. Ufa, 2018, pp. 220–222. (In Russ.).

#### Сведения об авторе

##### Иван Олегович Крапивин

аспирант кафедры экономики промышленности РЭУ им. Г. В. Плеханова.  
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 109992, Москва, Стремянный пер., д. 36.  
E-mail: vans-yo@mail.ru  
ORCID: 0009-0008-3724-4101

#### Information about the author

##### Ivan O. Krapivin

Post-Graduate Student of the Department for Industrial Economics of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 109992, Russian Federation.  
E-mail: vans-yo@mail.ru  
ORCID: 0009-0008-3724-4101