

РОЛЬ ИННОВАЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обоснована большая значимость инноваций и инновационных процессов в формировании стратегии предприятия. Рассмотрено как инновации способствуют долгосрочной конкурентоспособности предприятия, какие существуют трудности в их реализации и способы их преодоления и от чего зависит эффективность проведения инновационных разработок.

Ключевые слова: инновация, конкурентоспособность, эффективность, инновационный портфель, стратегия предприятия.

Сегодня, когда с российского рынка ушло подавляющее большинство зарубежных конкурентов, отечественные товаропроизводители вступили в борьбу за потребителя между собой. Опыт экономически развитых стран показывает, что победителем в этой борьбе оказывается тот, кто строит свою деятельность преимущественно на основе инновационного подхода и главной целью стратегического плана ставит разработку новых товаров и услуг.

С начала реформирования экономики России прошло почти двадцать лет. Наиболее предприимчивые производственные субъекты относительно быстро сориентировались в рыночных условиях. Практически на всех адаптировавшихся к рынку предприятиях созданы отделы коммерции и маркетинга, которые осуществляют связь с потребителями; введены новые системы управленческого учета, направленные на выявление реальной картины финансово-экономического состояния предприятия. Вместе с тем, как показывает практика, для создания долгосрочной конкурентоспособности этого оказывается недостаточно. Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия может стать его инновационная активность.

По созданию благоприятных условий для развития инновационной деятельности руководство страны предпринимает различные шаги. В их числе – реализация Межведомственной программы активизации инновационной деятельности в научно-технической сфере России на 1998–2000 гг., создание и начало работы в декабре 1999 г. Правительственной комиссии по научно-инновационной политике и др.

Производственные организации, в свою очередь, также пришли к пониманию необходимости осуществления инновационной деятельности. Внедрение инноваций все больше рассматривается ими как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начали своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Статистическое исследование инновационной деятельности в промышленности Нижегородской области, проведенное областным комитетом государствен-

ной статистики, показало, что в 1998 г. в целом по области из 675 обследованных предприятий всех форм собственности, за исключением субъектов малого предпринимательства, 146 осуществляли мероприятия по созданию и внедрению технологических новинок. Это составило 20,8 % от общего количества всех обследованных организаций. В основном это достаточно крупные промышленные предприятия: автомобильный гигант ОАО «ГАЗ», нефтяная компания ОАО «Норси», производитель готовых лекарственных средств ОАО «Нижфарм», ОАО «Заволжский моторный завод», ОАО «Арзамасский машиностроительный завод», ОАО «Выксунский металлургический завод» и др.

Однако достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы среди более широкого круга предприятий в ближайшее время представляется проблематичным. Причиной тому служит, в первую очередь, отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Корни этой проблемы уходят в прошлое и связаны с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном военно-промышленных, заказов и отсутствием ранее возможностей для самостоятельного вывода новых изделий на рынок. Анализ проблем, связанных с ускорением интеграции науки и производства, внедрением инновационных процессов в промышленности, показывает также, что многие из них возникают из-за отсутствия хорошо сформированной инфраструктуры поддержки горизонтальных связей между промышленными предприятиями, научными и финансовыми организациями. Определенную роль, конечно, играют общие финансово-экономические трудности, так называемая «утечка мозгов» и старение научных кадров. Сказывается и новизна проблемы в условиях рынка.

Актуальность осуществления технологических разработок обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования предприятия, имеющих отечественную и международную природу. Иными словами, на предприятия оказывает давление внешний и внутренний рынок. Это давление выражается в изменении поведения потребителей; развитии рынков товаров и услуг и, как следствие, усилении конкуренции; общемировом развитии новых разнохарактерных

технологий; глобализации спроса и предложения. Во всем мире инновации сегодня – это не прихоть, а необходимость выживания, сохранения конкурентоспособности и дальнейшего процветания. Ярким примером тому могут послужить события на рынке мотоциклов в начале 1980-х гг. [2], когда компания Yamaha предприняла попытку атаковать компанию Honda, а та в ответ вместо традиционного снижения цен выбрала инновационную стратегию и за восемнадцать месяцев выпустила на рынок 113 новых моделей мотоциклов, не оставив сопернику никаких шансов на успех.

Мировые тенденции в области развития технологий, на первый взгляд, кажутся далекими от российской действительности и не оказывающими существенного влияния на деятельность отечественных товаропроизводителей. Однако стремление России стать полноценным членом международной торговой системы вызывает необходимость приводить производимые товары и услуги в соответствие с мировыми требованиями. Так, введение в действие жестких экологических стандартов для производителей автомобилей в Европе, известные как «Евро-1, 2, 3», заставляет отечественных автомобилестроителей, хотя и с отставанием, учитывать эти требования при производстве своей продукции.

Растущее, усиливающее многообразие рынков товаров и услуг означает, что стратегия многих продукто-рыночных комбинаций становится все более дифференцированной. Это сокращает жизненный цикл товара, заставляет производить товары небольшими партиями, увеличивая при этом производство дифференцированной продукции, разработанной и произведенной для особых групп потребителей. Все эти процессы в совокупности приводят к необходимости постоянного обновления или совершенствования имеющихся товаров и определяют разработку новых технических решений. При этом конкуренция с каждым днем становится динамичнее. Одним из показателей ее динамики может служить время, в течение которого соперники имитируют новый товар, выпущенный одним из участников рынка. Опыт успешно развивающихся компаний показывает, что сегодня выживает тот, кто умеет быстро реагировать на изменения и постоянно занимается инновациями.

Анализ промышленных предприятий, успешно ведущих инновационную деятельность, показывает, что основным побудительным мотивом для разработки инноваций является желание и стремление руководства вести стратегическую деятельность вообще и осуществлять инновационную в частности. Другими словами, на предприятии должен быть лидер-новатор, который готов выделить ресурсы на разработку новой продукции и постоянно заинтересовывать в инновациях весь персонал. Из мирового опыта нам известно, что стремление к инновациям таких известных менеджеров, как Билл Гейтс из компании Microsoft, Акио Морито из компании Sony, Джека Уэлча из компании General Electric, привело их предприятия к мировому лидерству [2].

Другим основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг. Это условие имеет важное значение, так как на практике инновации часто определяются как «создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые ими как новые или более совершенные» [1]. И большинство неудач с выведением инноваций на рынок специалисты объясняют тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как покупателям нужен не новый товар, а новые выгоды. Обобщая эти и другие условия, отметим, что для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии, который в данном случае можно определить, как «меру готовности» выполнить поставленные цели в области инновационного развития предприятия [3]. Практика показывает, что далеко не всем предприятиям необходимо осваивать новые технологии, несмотря на постоянное возрастание значения инноваций. Некоторые виды и формы хозяйственной деятельности, скажем малые фармацевтические предприятия, неспособны самостоятельно разрабатывать новые лекарственные препараты. А предприятиям, находящимся в полном упадке или на стадии банкротства, просто не имеет смысла модернизировать производство. Отсюда следует необходимость выделения условий, при которых предприятиям полезно разрабатывать новые товары. Такими критериями являются следующие: угроза устаревания существующих продуктов; возникновение новых потребностей у покупателей; смена вкусов и предпочтений потребителей; сокращение жизненного цикла товаров; ужесточение конкуренции. Среди внутренних факторов, при которых возрастает эффективность инноваций, можно назвать способность руководства и персонала выделять и оценивать экономические, социальные и технологические изменения во внешней среде; ориентация руководства на долгосрочную перспективу и наличие четких стратегических целей; развитая система сбыта и маркетинга, способная исследовать и оценивать рыночные тенденции; осуществление непрерывного поиска новых рыночных предложений; умение анализировать и реализовывать новые идеи.

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать выработка инновационных целей. Такими целями могут быть повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и т. п. на основе использования новых технологий.

Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение: приобретать инновации на стороне или разрабатывать самостоятельно. В первом случае предприятие, как правило, устанавливает стратегическое партнерство со специализированной научно-исследовательской или конструкторской организацией. При этом следует иметь в виду, что одновременное приобретение технологии потребует аккумуляции значительных финансовых средств за достаточно короткий срок. Для наиболее эффективного использования финансовых вложений потребуется тщательное сканирование рынка новых технологий и детальный анализ базы данных организаций, специализирующихся на инновационных технологиях.

По своей научно-технической значимости и новизне выделяют базисные и улучшающие идеи, решения и проекты, а также псевдоинновации [4]. К *базисным* относят инновации, которые реализуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. *Улучшающие* инновации реализуют мелкие и средние изобретения, усовершенствующие технологию изготовления и(или) технические характеристики уже известных товаров. *Псевдоинновации* направлены на частичные, чаще декоративного характера (форма, цвет), изменения устаревших поколений техники и технологии, которые по своей сути тормозят технический прогресс. За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: пионерный и догоняющий [1].

Стратегия пионера, или первопроходца, означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или данном регионе. Новые рынки появляются в результате открытия новых технологий, появления новых знаний, возникновения новых запросов у покупателей, внедрения новой маркетинговой концепции, появления новых финансовых инструментов и т. п. Современный мировой опыт показывает, что стратегия пионера связана с высоким риском, так как инновационные технологии сопряжены с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новое изобретение. В то же время данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество благодаря монопольной позиции. Стратегия последователя менее опасна, но и доходы, соответственно, у таких компаний тоже ниже.

С точки зрения долгосрочной перспективы наиболее продуктивны инвестиции в сектор новых технологий. Объекты этих инвестиций дают самую большую «кумулятивную отдачу» [5]. Однако в связи с повышенным риском часто наиболее предпочтительными оказываются инвестиции в растущие и зрелые технологии. Наиболее эффективным и менее рискованным решением считается создание инновационного портфеля, состоящего из определенного набора продуктов-лидеров и продуктов-последователей. Результатом этого этапа должна стать выработка инновационных проектов по достижению отобранных инновационных решений.

В теории управления процесс формирования стратегии осуществляется, как правило, на основе портфельного анализа. С помощью этого инструмента оценивается вся хозяйственная деятельность предприятия с целью распределения инвестиционных ресурсов: вложение средств в наиболее прибыльные и перспективные направления развития и сокращение инвестиций в неэффективные проекты. В результате проведения портфельного анализа компания дает оценку конкурентоспособности основных продуктов, определяет размеры вложений капитала в каждое подразделение. Для каждого отдельного продукта разрабатывается отдельный инновационный проект.

Здесь может произойти противопоставление целей одних проектов общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии отдельных подразделений и общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ошибки к формированию инновационной политики в промышленной организации необходимо применять комплексный подход. Применение этого метода, во-первых, исходит из принципа, что к формированию инновационных проектов необходимо подходить, как к составной части общей стратегии развития промышленного предприятия. Во-вторых, применение комплексного подхода к разработке и реализации инновационных проектов предполагает взаимоувязанную и скоординированную работу всех подразделений. В-третьих, это несет в себе и так называемый синергетический эффект. Синергию как позитивный эффект комбинирования отдельных частей можно получить путем совместного использования зданий, земельных участков, организации общего процесса исследования, обмена опытом и пр.

Таким образом, выбор той или иной стратегии определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями. Для эффективной реализации инновационных проектов необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование системы в целом. Для реализации поставленной задачи необходимо определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам, провести необходимые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки.

Этап организационно-структурных изменений можно считать заключительным этапом на пути к формированию принципиально новой корпоративной стратегии предприятия. К стратегическому планированию следует подходить по принципу того, что назначение маркетинга состоит в удовлетворении текущих требований покупателей, а инновации – будущих. Поэтому разработка стратегического поведения должна включать анализ перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, обзор

состояния отрасли в целом и перспективных планов предприятий-конкурентов в частности. Цель этой части формирования стратегического плана состоит в изучении внешних условий ведения бизнеса с тем, чтобы выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешнем окружении по отношению к предприятию и определить направления дальнейшего развития. Далее следует оценить внутренний потенциал организации относительно своих конкурентов. Здесь выявляются сильные и слабые стороны предприятия с тем, чтобы использовать благоприятные преимущества и одновременно избежать предстоящих трудностей.

Наиболее существенным для стратегического развития и выживания предприятия является рыночный риск. Количество и содержание этапов стратегии выведения нового продукта на рынок могут существенно варьироваться и зависят от многих факторов, основными среди которых являются отраслевая принадлежность, позиция на рынке, поведение конкурентов, развитие технологии и многие другие. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формирования и осуществления стратегии выведения новинки на рынок.

Таким образом, в условиях современной конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров и услуг, развития новых разнохарактерных технологий одним из основных условий формирования конкурентной стратегической перспективы промышленного предприятия все больше становится его инновационная активность.

Предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, т. е. главной целью стратегического плана ставят освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли.

Эффективность проведения инновационных работ зависит от состояния инновационного потенциала предприятия, основу которого составляют ин-

теллектуальные, материальные, финансовые, кадровые, инфраструктурные и другие ресурсы. Для постоянного внедрения новых товаров или новых технологий предприятия могут создать собственное инновационное подразделение. Актуальность использования такого подхода обусловлена рядом причин, в том числе проблемами научно-технического комплекса, экономией ресурсов, повышением эффективности конечного результата.

При разработке и выведении инновации на рынок необходимо использовать научные методы и подходы: портфельный анализ, комплексный и параллельно-последовательный подходы и др. В противном случае они будут утверждаться к реализации, будучи недостаточно аргументированными.

Все ускоряющиеся темпы изменений внешней среды функционирования предприятий увеличивают риск предпринимательской деятельности вообще и инновационной в частности. С целью распределения риска необходимо формирование портфеля товаров и услуг. Для этого требуется создание инновационной программы предприятия и постоянное перераспределение средств из завершенных проектов в развивающиеся.

Библиографические ссылки

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. : Питер, 2004.
2. Менеджмент : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2005. (Серия «Мастерство»).
3. Управление организацией / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. М. : Инфра-М, 2001.
4. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Центр исследований и статистики науки, 2004.
5. Морозов Ю. П. Методологические основы организации управления технологическими инновациями в условиях рыночных отношений : автореф. дис. ... д-ра эконом. наук. Н. Новгород, 1997.

A. V. Agalakova, G. I. Hrapovitskiy

THE ROLE OF INNOVATION IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF BUSINESS STRATEGY

The article is devoted to argumentation of a great importance of innovations and innovative processes in development of business strategy. The authors dwell upon how innovations promote long-term competitiveness of any company, what difficulties may appear during realization period, ways to overcome them, and factors influencing effectiveness of innovative development.

Keywords: innovation, competitiveness, efficiency, innovative portfolio, business strategy.

© Агалакова А. В., Храповицкий Г. И., 2012