

**Филатов Владимир Владимирович**, к.т.н., доц.  
каф. «Менеджмента»  
filatov\_vl@mail.ru

**Карасев Михаил Владимирович**  
магистр менеджмента  
магистерская программа 080500.68  
«Общий и стратегический менеджмент»

ФБГОУ ВПО Московский государственный  
университет технологий и управления  
им. К.Г. Разумовского,  
Москва, Россия

## **МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ**

Рубеж XX-XXI в.в. ознаменован значительным возрастанием темпа и масштаба изменений, происходящих в экономической, социальной, экологической сферах. Одновременно развиваются два взаимосвязанных глобальных процесса. Первый связан с усилением зависимости экономического развития от экологических ограничений: истощения ресурсов и достижения пределов в ассимилирующих возможностях природной среды. Суть второго выражает стремительное расширение сектора новой экономики (информационной экономики, экономики знаний), образующей базис постиндустриальной эпохи. Становление новой экономики знаменует собой третью по счёту экономическую революцию в истории человечества вслед за аграрной и промышленной. В новой экономике особую значимость приобретают информация, коммуникации; стратегическое видение и организационная культура обуславливают конкурентное преимущество; возникают и активно действуют организации, занимающиеся исследованиями или научной деятельностью [1].

Глобализация и ужесточение конкуренции способствовали изменению традиционных стратегических парадигм. Поскольку не только конкурентоспособность, но и само выживание компании в изменчивом мире зависит от ее способности к постоянному обновлению, особое значение приобретает инновационная стратегия. Становясь критически важным элементом общей организационной стратегии, она призвана связать приоритеты перспективного развития компании с уровнем ее потенциальной инновационности, сделать новое качество производства и управления главным инструментом достижения цели компании. Стратегическое управление является основой управления инновационной организацией и призвано ответить на следующие важные вопросы [2]: 1) в каком положении предприятие находится в данное время; 2) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет; 3) каким способом можно достичь желаемого положения; 4) что для этого

необходимо предпринять?

Важнейшая характеристика современной экономики - интенсификация инновационных процессов, превращение их в фактор экономического роста. Его параметры в значительной мере определяются кардинально новыми технологиями, продукцией и бизнес моделями. Сегодня только те предприятия, которые ориентированны на постоянное технологическое, организационное и кадровое усовершенствование, могут рассчитывать на успех в долгосрочной конкуренции. В настоящее время понятие «стратегия» используется в различных сферах, включая экономическую, маркетинговую, финансовую, инновационную и т.д. Для инновационных организаций стратегия — это [3]: 1) программа действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения генеральной инновационной цели организации; 2) концепция бизнеса, дополненная реальными действиями, которые приводят эту концепцию к достижению конкурентного преимущества (для этого необходимо понимание рынка, оценка положения организации на рынке, осознание своих конкурентных преимуществ); 3) целевые ориентиры долгосрочного плана действий, направленных на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта, а, следовательно, систем управления, ее структуры, сложившихся отношений, норм поведения и содержания деятельности работников. Стратегию можно рассматривать как модель (заранее продуманный или выстраиваемый по ходу развития событий образ действий или манера поведения), как план (сознательно и намеренно разработанную последовательность действий), как ловкий прием (использование различных хитростей и уловок, чтобы ввести в заблуждение конкурентов), как позицию (положение компании относительно внешней среды), как перспективу (укоренившийся в организации способ восприятия мира). Стратегии вообще и инновационные в частности направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Инновационными стратегиями могут быть: инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам; применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов [4].

Предпосылки, стимулирующие инновационную активность компании, связаны, в первую очередь, с институциональными изменениями, с возникновением новых потребностей и предпочтений у потребителей, сокращением жизненного цикла товаров, повышением наукоёмкости продукции. Инновационный потенциал предприятия принято трактовать как совокупность материальных, финансовых, трудовых, инфраструктурных, интеллектуальных информационно-коммуникационных ресурсов. Можно выделить две группы факторов, определяющих инновационную активность, и как следствие - конкурентное преимущество предприятия. Назначение одних (внутренних) - налаживание и управление инновационной деятельностью на предприятии; другие (внешние) призваны способствовать расширению ее границ. Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся [5]: 1) повышение уровня неопределенности результатов (по

срокам, затратам, качеству и эффективности); 2) повышение инвестиционных рисков проектов; 3) усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией (перестройка предприятия, за счет изменения каких-либо его элементов); 4) усиление противоречий интересов и подходов к управлению у руководства организации.

Инновационная стратегия, интегрируя весь исследовательский и инвестиционный этапы жизненного цикла новшества, в полной мере связана со всеми видами неопределенностей, специфическими инновационно-инвестиционными и регулярными рисками, а так же противоречиями инновационного процесса. Наиболее существенными специфическими рисками, с которыми сталкивается предприятие при самостоятельной разработке и внедрении инноваций, являются: инновационный, технологический, коммерческий и финансовый риски. Таким образом, при инновационной стратегии длительность получения и вероятностный характер результатов требуют реализации финансовых программ с высокой степенью рисков. Поскольку инновационная и общая организационная стратегии взаимосвязаны, существует зависимость и между основными целями предприятия и направлениями его инновационной деятельности. Например, рост конкурентоспособности предполагает совершенствование выпускаемого или освоение нового продукта; сокращение издержек производства вследствие экономии ресурсов основывается на рационализации технологий; снижение негативного воздействия на окружающую среду и обеспечение экологической безопасности производства достигается в результате внедрения безотходных технологий, выпуска экологичных продуктов и т.п. Таким образом, процесс разработки инновационной стратегии можно представить в виде следующей последовательности этапов [6]: 1) выработка миссии организации; 2) формулирование инновационных целей, адекватных потенциалу и не противоречащих организационной цели; 3) анализ внешнего окружения с целью выявления возможностей и угроз и оценка инновационного потенциала предприятия и диагностика конкурентного положения бизнеса; 4) обоснованный выбор направлений инновационной стратегии, соотнесённой с выбранной целью; 5) реализация инновационной стратегии; 6) корректировка инновационной стратегии.

Разработка инновационной стратегии предполагает её формализацию в виде инновационной программы. При этом должны быть установлены цели, задачи, процедуры в рамках инновационных проектов, включённых в программу. Следует определить ресурсы и временные ограничения, как для отдельных инновационных проектов, так и для всей инновационной программы. Чтобы организационно обеспечить выполнение программы, требуется сформировать организационную структуру управления инновациями и "встроить" её в организационную структуру общего менеджмента предприятия, создать систему внешних коммуникаций с партнёрами, потребителями и прочими заинтересованными сторонами. Проектирование инновационной стратегии - это непрерывный, динамический процесс, в основе которого лежит выбор потенциально успешного стратегического положения предприятия. Этот выбор предполагает сравнительный анализ альтернатив путём соотнесения потребностей клиентов и возможностей предприятия по их удовлетворению. И именно стратегическая инновация играет решающую роль в становлении такого стратегического положения, в котором предприятие может

расширить занимаемую долю рынка или создать новые рынки. Предварительным условием появления такой, "разрушающей" рынок, инновации служит идентификация тенденций, наблюдаемых на рынке, особенно - возможных переломов, предшествующих кризису ситуаций. Проведение мониторинга индикаторов стратегического положения может рассматриваться в качестве эффективного инструмента идентификации рыночных тенденций. Значимым условием при разработке и внедрении стратегического нововведения, является создание организационной культуры, готовой его принять, восприимчивой к разнообразным изменениям, противодействующей стагнации. Наличие такой организационной культуры стимулирует творческий поиск на предприятии, экспериментирование с новыми идеями для выявления потенциала инновации. Следовательно, в процессе проектирования инновационной стратегии можно выделить такие направления [7]: 1) идентификация имеющего место (реального) стратегического положения предприятия; 2) реализация конкурентных преимуществ этого положения; достижение успеха и превосходства над конкурентами; 3) параллельный поиск и постепенная реализация нового, обладающего большим конкурентным потенциалом, стратегического положения; 4) одновременное управление в рамках обоих (реального и потенциального) стратегических положений; 5) постепенное смещение к потенциальному положению по мере тщательной проработки и постепенного отказа от "старого". Следует отметить, что в управлении процессом движения к новому стратегическому положению, важно соблюдение двух условий: обоснованное решение о начале процесса изменений и гармоническое сосуществование "старого" и нового стратегических положений. После окончательной трансформации стратегического положения цикл проектирования инновационной стратегии повторяется. Требования к успешной инновационной стратегии заключаются в следующем: она должна содержать ясные директивы и временные ориентиры, быть гибкой, поддерживаться организационным дизайном и коррелировать с общей корпоративной стратегией. Залогом успешности инновационной стратегии является её постоянное совершенствование. Инновационная деятельность предприятий показывает, что имеются ограничители её успешности. Наиболее существенные из них [8]: 1) инерция успеха; 2) отсутствие уверенности в правильности выбранного направления изменений; 3) неопределённость, присущая новому (потенциальному) стратегическому положению; 4) организационные сложности, возникающие при реализации стратегии.

Для преодоления указанных препятствий предприятия могут прибегнуть к методам, используемым предприятиями - стратегическими новаторами. Стратегическое положение, к которому стремится предприятие, характеризуется достаточно большой степенью неопределённости. Это касается и шансов на успех той или иной инновации, и потенциальной значимости отдельных основных компетенций. Инструментом преодоления этой неопределённости является "рыночное" экспериментирование, цель которого - установить дееспособность и степень успешности альтернативных инновационных стратегий. Формирование портфеля товаров и услуг должно помочь предприятию выбрать ту инновационную стратегию, которая снизит риск инновационной деятельности, станет источником долговременной успешности. Реализация инновационной стратегии начинается

с формулирования общих целей организации, конкретизирующих конечный результат, используя качественные и количественные показатели. Они должны учитывать основное направление ее деятельности, деловую культуру организации, принципы взаимоотношений с внешней средой (отношение к потребителю, принципы продвижения продукции и так далее.). Инновационными целями могут быть как разработка нового продукта, так и переход на новую технологию, новую систему управления и тому подобное. Процесс установления целей преобразует стратегическое видение в те результаты, к которым надо стремиться. Цели следует рассматривать, как обязательство добиться конкретных результатов и в определенное время. Поэтому они должны формулироваться в количественной форме так, чтобы их можно было бы измерять, и они должны иметь срок достижения. Кроме того цели должны быть ориентированными на потребности клиентов [9].

Новаторские (инновационные) цели — творческие. Их осуществление требует поиска новых путей, сокращения издержек, внедрения лучших способов производства новой продукции, захвата новых рынков. Цели решения проблем полностью соответствуют своему названию. Обычные рабочие цели формулируются для того, чтобы определить, по каким результатам можно оценить работу. Цели самосовершенствования направлены на осознание менеджерами своих недостатков и разработку плана их устранения. Основой постановки целей является анализ маркетинговой и инновационной деятельности организации. В первом случае определяются возможности организации удовлетворить сегодняшние и будущие запросы клиентов, и тем самым получить прибыль. Во втором случае оцениваются возможности организации в увеличении способов удовлетворения запросов клиентов и расширения инновационной деятельности. Руководство организации должно составить перечень следующих ключевых целей, затрагивающих все сферы деятельности организации [10]: 1) расширение доли рынка (организация должна иметь устойчивые позиции на тех рынках, где она намерена вести конкурентную борьбу); 2) инновационные (новые способы ведения бизнеса, организация производства новой продукции, освоение новых рынков и технологий, новых методов маркетинга и производства для получения организацией конкурентного преимущества); 3) привлечение ресурсов (организация должна стремиться к обладанию лучшими интеллектуальными и другими ресурсами, что в условиях рынка приводит к соперничеству между организациями); 4) повышение производительности труда (уменьшение издержек, создание возможностей для обновления и сохранения основных фондов); 5) социальные (что она может и должна сделать для общества); 6) получение прибыли (планируемая прибыль представляет интерес для потенциальных инвесторов готовых вложить капитал и разделить риски); 7) управленческие аспекты (повышение эффективности работы организации за счет организации эффективного менеджмента); 8) персонал (развитие персонала, сохранение рабочих мест, обеспечение уровня оплаты труда, улучшение условий и мотивации труда). Определение миссии и инновационных целей позволяет определить стратегию и общую политику организации. Если стратегия задает направление реализации организацией своей миссии и целей, то политика, которая вытекает из стратегии, определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений. Совокупность целей успешно функционирующей инновационной организации представляет собой

систему, иерархическое дерево, включающие цели организации в целом, ее отдельных структурных подразделений, различные функциональные цели. Целевые установки в области инноваций связаны с определением новых способов ведения бизнеса, развитием производства новых товаров, применением новых технологий. Одним из основных этапов разработки инновационной стратегии является стратегический анализ. На данном этапе анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал, также анализу подвергается состояние внешней среды и дается оценка инновационного климата. При разработке инновационной стратегии можно выделить три необходимых этапа [11]: 1) на первом этапе необходимо принципиально оценить показатели фирмы в области инноваций, выявить внутренние преграды на пути их развития и оценить те мероприятия, которые принимались для повышения эффективности инновационной деятельности; необходимо осуществить эталонное тестирование и сравнить инновационные показатели своей фирмы с аналогичными показателями ведущих предприятий отрасли; 2) второй этап следует посвятить детальному анализу тех препятствий, которые были выявлены на первом этапе; 3) на третьем этапе необходимо выработать практические рекомендации, определить расчетные показатели относительно числа разрабатываемых новых товаров и времени, необходимого для вывода их на рынок; энергично провести необходимые изменения в структуре и организационной культуре.

Принятие стратегических решений зачастую происходит в условиях повышенного уровня неопределенности, а в инновационной стратегии особенно. Поэтому, возникает необходимость в сборе достаточного количества необходимой информации. Отбор информации для принятия стратегических решений производится в зависимости от положения предприятия на рынке и выбранных стратегических целей. Инновационная предпринимательская среда – это сложившаяся определенная социально-экономическая, организационно-правовая и политическая среда, обеспечивающая или тормозящая развитие инновационной деятельности. Ее можно подразделить на внешнюю и внутреннюю среды. Анализ экономической составляющей макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются инновационные ресурсы, какова величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, нормы налогообложения и др. и как они влияют на инновационную деятельность. Анализ правового регулирования инновационной деятельности предполагает изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Он дает фирме возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов [12].

Политическую составляющую макроокружения необходимо знать в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в области инновационной деятельности, с помощью которых государство будет проводить в жизнь свою политику. Анализ политической компоненты концентрируется на выяснении следующих вопросов: какие инновационные программы пытаются провести в жизнь различные общественные структуры; какие лоббирования существуют в органах государственной власти; каково отношение правительства касательно различных отраслей экономики и регионов

страны; какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и норм, регулирующих инновационные процессы. Изучение социальной составляющей макроокружения направлено на выявление влияния на инновационную деятельность таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и ценности; демографические структуры общества; рост населения; уровень образования; мобильность людей, или готовность к перемене места жительства, и др. Значение социальной сферы очень важно, потому что она является всепроникающей и влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду фирмы.

Анализ технологической среды позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, оказания услуг, выполнения работ по усовершенствованию производимой продукции, а также по модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Но процесс науки и техники несет в себе и большие угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, так как технические новшества для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Важно постоянно получать информацию о проводимых НИР в интересующей области знаний и изучать патентную литературу. Именно информация об этих характеристиках и об их ожидаемых изменениях с учетом шансов и факторов риска на рынке позволит выработать альтернативные варианты стратегических решений для улучшения реакции организации на динамику рынка и поведение конкурентов. Анализ внешней среды позволяет выявить факторы, содействующие или препятствующие коммерческому успеху предприятия. По мере усиления динамизма внешней среды такой анализ становится для предприятия жизненно важным фактором, который определяет его выживание. Не все элементы внешней среды имеют одинаковое значение для предприятия, поэтому важная часть анализа — выявление тех из них, которые играют значительную роль [13].

Задача анализа потребителей является составление профиля заказа покупателей научно-технической продукции, реализуемой фирмой. Такое изучение позволяет лучше уяснить следующие проблемы: какой вид продукции пользуется наибольшим спросом у потребителя; на какой объем продаж может рассчитывать фирма; на сколько можно расширить круг потенциальных покупателей; что ожидает продукцию в будущем и др. При построении стратегии большое значение имеют сильные стороны компании, именно они формируют стратегию и создают необходимую основу для создания конкурентоспособности компании. Одновременно необходимо предусмотреть меры по устранению конкурентных слабостей, делающих компанию уязвимой или лишаящих ее возможности воспользоваться открывающимися благоприятными ситуациями. Стратегию необходимо строить там, где позиции компании сильны, на основе того, что компания делает лучше, чем конкуренты, и в соответствии с имеющимися возможностями. Большое значение в обеспечении успеха компании имеет ее компетентность, которая состоит из квалификации работающих, опыта в выполнении определенного вида работ, объема технологического ноу-хау. Компетентность служит основой создания конкурентного преимущества при

реализации выбранной стратегии. Знание тех позиций, где компания сильна и тех где она слаба важно при формировании стратегии. Компания должна стремиться превратить свою конкурентную силу в конкурентное преимущество, а для защиты своих конкурентных слабостей предпринять соответствующие действия [14].

В рамках стратегического менеджмента выработан ряд базовых стратегий, получивших широкую известность в теории и практике. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ фирмы на основе инновационной деятельности, поэтому их называют также стратегиями развития или стратегиями роста фирмы. Чаще всего их делят на следующие группы: наступательную (роста), интеграционную (вертикальную и горизонтальную интеграцию), диверсификационную (проникновение в связанные и несвязанные с основной деятельностью предприятия отрасли), и сокращения. При интенсивном развитии за счет лучшего использования внутренних и внешних возможностей организации происходит ускоренное наращивание ее потенциала. При применении стратегии интенсивного роста организация постепенно наращивает свой потенциал, используя при этом три возможных решения. Первое — “старый товар — старый рынок” соответствует более глубокому проникновению (усиление позиции) на данный рынок с данным продуктом (слабая локальная инновационная политика). Второе решение — “новый рынок — старый товар”, направленно на поиск нового рынка для данного продукта и закрепление на нем (маркетинговая инновация). Третье решение — “новый товар — старый рынок”, означает модернизацию старого или создание нового товара и его реализацию на данном рынке (продуктовая инновация) [15].

Интеграционное развитие направлено на проведение структурных преобразований и связано с организационно-управленческими инновациями. Стратегии интеграционного роста направлены: на вертикальную интеграцию (вниз), что приводит к слиянию, поглощению и союзам с поставщиками; на вертикальную интеграцию (вверх), что приводит к слиянию, поглощению и союзам с промышленными потребителями и сбытовыми структурами; горизонтальную интеграцию с разрабатывающими и производящими конкурирующими организациями, что приводит к слиянию, поглощению и союзам. Диверсификационное развитие имеет целью создание новых продуктов (“новый продукт — старая технология, старый рынок”) и технологий (“новая технология, новый продукт — старый рынок”). Диверсификационное развитие направлено на поиск и использование дополнительных возможностей для производства конструктивно новых изделий (“новый продукт, новая технология, новый рынок”) характерных для других отраслей. Фирма, не затрагивая существующее производство, пытается наладить новое, исходя из тех возможностей, которые имеются в используемых технологиях, освоенном рынке и других сильных сторонах организации. В рамках диверсификационного развития фирма может радикально обновить свой продуктовый портфель и освоить новые виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем деятельности. В этом случае для обеспечения успешной деятельности необходимо одновременно осуществлять и продуктовую и маркетинговую инновации, что связано с дополнительным риском и повышает сложность управления. Стратегии сокращения — направлены на выявление и сокращение нецелесообразных издержек, что может повлечь за собой соответствующие организационные и управленческие



инновации и мероприятия (сокращение кадров, ликвидация структурных звеньев). Каждая из базовых стратегий в той или иной степени имеет инновационную составляющую. Необходимость разработки инновационной стратегии возникает там и тогда, где и когда формируется комплекс изменений внешней среды, связанный [16]: 1) с появлением на рынке базовых новшеств; 2) с коренными изменениями техники и технологии в соответствии с коммерциализацией базовых новшеств; 3) с появлением на рынке новых конкурентов с высокой инновационной активностью; 4) с глобальными изменениями внешнеэкономической обстановки.

В зависимости от особенностей внешней и внутренней среды предприятия инновационные стратегии могут быть рассмотрены по следующим направлениям. *Стратегия технологического лидера* (наступательная, пионерная) характеризуется постоянной разработкой технологических (продукт- и процесс-) инноваций. Основным мотивом является признание продукта или технологии как образца с продолжением лидерства путем модификаций и других инноваций, направленных на более полный охват рынка и снижение издержек. *Стратегия следования за лидером* (оборонительная) включает инновационное развитие реакционного характера — реакция на изменения во внешней среде, в частности на инновации конкурентов. Она базируется на максимально быстрой абсорбции инноваций и расширении рыночной базы. Выгода стратегии в том, что предприятие может концентрироваться на продуктах (работе, услугах), уже получивших признание рынка. *Стратегия диверсификации* включает развитие комплексных инноваций в различных сферах: усовершенствование старой индукции, расширение модификационного ряда, технологии, маркетинге, финансах, сбыте, организационных структурах, переработки информации, социальной, экологической областях, использование новых принципов и методов формирования корпоративной политики, изменение имиджа предприятия, создание многоцелевых сегментов. *Стратегия имитации* базируется на использовании известных технологий и их необходимом развитии в соответствии с требованиями специфического рынка. Она предусматривает только опытно-конструкторские работы для освоения приобретаемых лицензий и ноу-хау. Ярко выраженный инновационный характер имеют также такие конкурентные стратегии: *Виолетная стратегия*. Фирмы виоленты – это крупные фирмы и компании, являющиеся технологическими лидерами в сфере массового и крупносерийного производства определяют приоритеты национальной и мировой экономики. Они сами проводят НИОКР и осваивают наукоемкие технологии, обладают большой ресурсной силой, большим капиталом и высоким уровнем применяемых технологий и в состоянии нести большие расходы для организации маркетинга и сбыта. Они ориентированы на массовый выпуск продукции высокого качества, рассчитанной на широкий круг потребителей, и по доступной цене. Снижение издержек за счет эффекта масштаба и за счет формирования предпочтений в спросе за счет рекламной компании обеспечивает им необходимый запас конкурентоспособности. *Пациентная стратегия*. Это предприятия занимающиеся специализацией производства с целью дифференциации своей продукции, чтобы занять свою нишу в узком сегменте рынка и удовлетворить потребности своего покупателя. Это узко специализированные фирмы, выпускающие дорогие и высококачественные товары. *Коммутантная стратегия*. Коммутанты

— это фирмы, приспособленные для удовлетворения небольших по объему нужд конкретных потребителей. Они берутся за все, что не вызывает интереса у монополий, патентов и эксклюзивов. Они ориентированы на местные рынки и действуют в фазе падения выпуска продукции. Это малые фирмы активно содействуют продвижению новых продуктов и технологий, создавая на их основе новые услуги, что содействует диффузии нововведений. Имеют склонность к имитационной деятельности. *Экспериментальная стратегия*. Экспериментеры — это пионерские фирмы, которые создают новые рынки или радикально преобразовывают старые. Они отличаются своей целеустремленностью, высоким профессиональным уровнем сотрудников и лидера, большими расходами на проведение НИОКР. Эти фирмы извлекают преимущества из своего первоначального присутствия на рынке. Они сильно рискуют, но в случае удачи получают хорошую прибыль. Так как материально-технологические инновации внедряются посредством инвестиционного процесса, можно выделить следующие основные типы инвестиционных стратегий развития предприятия по отношению к нововведенческому (научно-техническому) процессу: 1) *инновационная*, обеспечивающая технологическое лидерство путем самостоятельной разработки и внедрения новшеств; 2) *имитационная*, ориентированная на динамическое воспроизведение достижений технологических лидеров и эффективное освоение свободных сегментов рынка; 3) *венчурная* – стратегия использования услуг фирм и подразделений, основным продуктом которых является инновация [17].

Многообразие инновационных стратегий обусловлено содержанием внутренней среды организации. Инновационные стратегии могут быть направлены на получение новых продуктов, технологий и услуг, на применение новых методов в маркетинге, производстве или управлении, на переход к новым организационным структурам, применение новых видов ресурсов или новым подходам к применению известных. В соответствии с этим внутренние инновационные стратегии могут быть разделены на несколько групп: 1) *продуктовые* (направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг); 2) *функциональные* (научно-технические, производственные, маркетинговые, сервисные); 3) *ресурсные* (финансовые, трудовые, информационные, материальные); 4) *организационно-управленческие* (структуры, методы, системы управления).

В условиях конкуренции каждая организация должна заботиться об устойчивом положении на рынке и повышении конкурентоспособности своей продукции или услуг. Поэтому надо развивать технологии, разрабатывать продукты с новыми потребительскими свойствами, расширять свой рынок, совершенствовать сбыт, накапливать резервы и совершенствовать в целом свой бизнес. Выработка инновационной стратегии фирмы основывается на ее рыночной позиции, связанной с жизненным циклом производимого продукта, а также на проводимой научно-технической политике. Такая стратегия должна учитывать главные фазы и критические моменты перехода одной фазы в другую при осуществлении полного жизненного цикла продукта (ЖЦП). При этом следует учитывать присущую каждой отдельной фазе организационную структуру инновационного менеджмента. В системе ЖЦП одна фаза переходит в другую в следующем порядке: 1. *Фаза зарождения идеи нового продукта*. Это главным образом изобретательская фаза, которой предшествовали соответствующие НИОКР. После оформления нового

технического решения (внедрения новой техники, нового принципа управленческой деятельности и т. д.) начинается производственный цикл по продвижению продукции на рынок. На этом этапе организовывается фирма-эксплерент, которая специализируется на создании новых или радикально преобразованных старых сегментов рынка. Эта фирма берет на себя обязательства по разработке инновации (применению новой техники). 2. *Фаза рождения нового продукта*. Критический перелом обусловлен появлением новой системы (техники), сформированной в значительной мере по подобию существующих систем. На этом этапе фирма-эксплерент начинает преобразовываться в фирму-пациент, которая работает на узкий сегмент рынка и удовлетворяет специфические потребности этого сегмента. 3. *Утверждение нового продукта*. Критический перелом связан с формированием системы, на равных конкурирующей с родительской и созданными ранее. Эта система самоутверждается и может стать началом появления новой системы. На этом этапе фирма-пациент начинает преобразовываться в фирму-виолент, которая действует в сфере стандартного бизнеса, характеризующегося высоким уровнем освоенной технологии. Фирма-виолент осуществляет массовый выпуск продукции и разрабатывает "силовую" стратегию. 4. *Стабилизация потенциала нового продукта и приближение его к зрелости*. При исчерпании продуктом своего потенциала снова может наступить критический перелом к увяданию системы. Фирма-виолент, реализовав первые образцы новой системы, переходит к широкомасштабной реализации нескольких новых типоразмеров, после чего выходит на мировой рынок с образованием первого филиала. 5. *Начало увядания системы*. Критический перелом наступает с появлением первых признаков устаревания продукта: исчерпан потенциал системы, оптимизированы конструкция и технология производства. На этом этапе из фирмы-виолента может образоваться транснациональная компания. 6. *Падение ЖЦП, вход в зону мелкого бизнеса*. Устаревают и снижаются показатели системы, и это вызывает критический перелом. Транснациональная компания распадается на ряд обособленных фирм-коммутантов, которые занимаются средним и мелким бизнесом для удовлетворения местных потребностей при индивидуальном подходе к клиенту, используя достижения фирм-виолентов. 7. *Спад спроса на продукцию*. Окончательно снижается большинство значимых показателей жизнедеятельности системы. Наступает критический перелом к переходу в новое состояние. Заканчивается процесс разделения транснациональной компании на ряд обособленных фирм-коммутантов. Гибель одного из коммутантов не вызывает никаких осложнений в деятельности других. 8. *Деструктуризация продукта*. Критический перелом выражен в остановке всех процессов жизнедеятельности системы. Систему используют в другом качестве либо утилизируют. Новые идеи, связанные с техникой (системой) данного вида, не поступают и не генерируются. Не исключено появление технических решений на пятой или шестой фазе. Фирма и ее филиалы прекращают существование и переспециализируются на выпуск другой, более прибыльной продукции. Каждое поколение техники проходит в своем развитии обособленный жизненный цикл. Принимая ту или иную стратегию, руководство должно учитывать четыре фактора: 1) Риск. Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений? 2) Знание прошлых стратегий и результатов их применения. Это позволит фирме более успешно разрабатывать

новые; 3) Фактор времени. Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент; 4) Реакция на владельцев. Стратегический план разрабатывается менеджерами компании, но часто владельцы могут оказывать силовое давление на его изменение. Руководству компании стоит иметь в виду этот фактор.

Разработка стратегии может осуществляться тремя путями: сверху вниз, снизу вверх и с помощью консультативной фирмы. В первом случае стратегический план разрабатывается руководством компании и как приказ спускается по все уровням управления. При разработке "снизу вверх" каждое подразделение (служба маркетинга, финансовый отдел, производственные подразделения, служба НИОКР и т.д.) разрабатывает свои рекомендации по составлению стратегического плана в рамках своей компетенции. Затем эти предложения поступают руководству фирмы, которое обобщает их и принимает окончательное решение на обсуждении в коллективе. Это позволяет использовать опыт, накопленный в подразделениях, непосредственно связанных с изучаемыми проблемами, и создает у работников впечатление общности всей организации в разработке стратегии.

Большое значение на выбор стратегии оказывают экономические характеристики отрасли. Так в инновационных отраслях, где происходит постоянная замена продукции, где компании тратят много времени и средств на проведение научных исследований и разработок, подходит стратегия непрерывного совершенствования продукции или стратегия создания принципиально новых продуктов или услуг с новыми потребительскими качествами, имеющими ценность в глазах потребителей. На этапе реализации инновационной стратегии и ее корректировки происходит непосредственное осуществление стратегических действий, принятие управленческих решений, которые сопровождаются тщательным контролем и необходимыми корректировками. Инновационные стратегии создают особо сложные условия для управления. Это вызвано уровнем неопределенности результатов по срокам, затратам, качеству и эффективности, повышенными инвестиционными рисками. Необходимо искать рискованных инвесторов, требуется гибкая согласованность инновационных и инвестиционных процессов. Реализация любой инновационной стратегии связана с необходимостью перестройки организации или ее реструктуризацией в сочетании с текущими производственными процессами. Инновационные изменения необходимо сочетать с жизненными циклами изделий, технологий, организации. Управление потоками стратегических инновационных изменений требует применения принципов логистики. При выборе и реализации инновационных стратегий возникают противоречия в различных группах руководства и между отдельными руководителями. Поэтому надо обеспечить согласование интересов стратегического, научно-технического, маркетингового, финансового и производственного менеджмента. На этапе реализации выбранной стратегии необходимо разработать планы, программы с указанием целей, мероприятий по их достижению, сроков, ресурсов и ответственных лиц. Кроме того, в соответствии с требованиями инновационного процесса, необходимо ввести в действие и скоординировать все звенья стратегического управления с звеньями организационной структуры управления и ввести систему информирования и подготовки персонала к стратегическим инновациям. Для

решения стратегических инновационных задач больше соответствует матричная структура управления, преимущества которой проявляются при реализации большого числа проектов в области высоких технологий. В этом случае под проект создается группа исполнителей, которая пользуется относительной свободой в организации своей работы. Инновационные компании, имеющие возможность реализации эффективных стратегий, получают следующие преимущества [18]: 1) реализуя имеющиеся технические и маркетинговые возможности, инновационные компании могут создавать новые рынки; 2) инновационные компании, используя свои ресурсы для выхода на новые рынки, постепенно расширяют, или существенно изменяют свою сферу интересов; 3) инновации способны вдохнуть новую жизнь в рынки, достигшие вершины развития, привлекая новых потребителей или создавая новые способы использования продуктов; 4) компания, которая совершенствует свою продукцию, постоянно внося в нее небольшие изменения, имеет больше шансов сохранить свои конкурентные преимущества, чем те, которые стремятся к глобальному единовременному прорыву.

В заключении можно сделать следующие выводы. Разработка инновационной стратегии - сложный, многоступенчатый процесс. Он состоит из следующих основных этапов: 1) определение миссии, 2) разработка дерева целей; 3) стратегический анализ; 4) выбор инновационной стратегии из альтернативных, с учетом целей фирмы и тенденций ее развития; 5) непосредственно, реализация и контроль инновационной стратегии. Инновационные стратегии являются признанным радикальным средством достижения целей организации в условиях высокого уровня неопределенности ожидаемых результатов и инвестиционных рисков. Особое место занимает сбор и анализ необходимой для построения стратегии информации. Здесь необходимо учесть все аспекты внешних воздействующих факторов и внутрифирменные проблемы. Этот этап наиболее трудоемкий и длительный, так как приходится выполнять большой объем работы по сбору точной, основанной на первоисточниках, своевременной, конкретной информации.

Существует большое количество базовых инновационных стратегий. Они разделены по видам на основе опыта многих организаций. Каждая организация, занимающаяся инновационной деятельностью, может выбрать любой вид стратегии, исходя из собственного направления развития. Но при выборе инновационной стратегии необходимо учесть общую стратегию фирмы и ее организационную структуру управления. Общие и инновационные цели должны гармонизировать друг с другом. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Реализация любой инновационной стратегии связана с необходимостью перестройки организации или ее реструктуризацией в сочетании с текущими производственными процессами. Инновационные изменения необходимо сочетать с жизненными циклами изделий, технологий, организации.

Таким образом, разработка инновационной стратегии фирмы – это неотъемлемая часть успешного развития фирмы. Для того чтобы достойно конкурировать в современном изменчивом и непредсказуемом мире, необходимо выстроить грамотную и правильную стратегию развития. «Стратегия — сложное

и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недешево. Но у нас есть очевидные доказательства того, что оно окупается с лихвой” - И. Ансофф. Проведенное исследование предпосылок, условий разработки инновационной стратегии, факторов её успешности позволяет сделать следующие выводы: Высокий темп и масштабность перемен, происходящих во всех сферах общественной жизни, обуславливают необходимость переосмысления экономических стратегий. Организационные изменения, готовность компании к преобразованиям становятся сегодня фактором корпоративной жизнеспособности и конкурентоспособности. Организационные и технологические инновации являются одновременно причиной и следствием постоянного усовершенствования компании. Требуется кардинальное изменение общеорганизационной стратегии путём включения в неё инновационной составляющей. Динамичный инновационный процесс инициируется руководством, приверженным принципам лидерства, и поддерживается организационной культурой, которая способствует вовлечению в этот процесс всех сотрудников компании и стимулирует их творческую активность. Для выбора адекватной инновационной стратегии компании необходимо непрерывно осуществлять мониторинг и диагностику степени соответствия ресурсного и интеллектуального потенциала компании постоянно меняющимся потребностям рынка. Особенно актуален поиск адекватных методов и инструментов адаптации стратегической инновации к требованиям стратегии развития предприятия, основанной на принципах эффективности и устойчивости.

### Список литературы

1. Филатов В.В. Карасев М.В. Роль инноваций в развитии мирового сообщества // Материалы XVII Международной научно-практической конференции «НАУКА И СОВРЕМЕННОСТЬ – 2012», (НС-17) 22 июня, -Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012, с.304-312
2. Филатов В.В. Карасев М.В. Особенности прогнозирования инновационного рынка в современных условиях. // Материалы XV Международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд (НВ-15)» 19 июня Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012, с.96-104
3. Филатов В.В. Карасев М.В. Зарубежный опыт государственного регулирования инновационной деятельности// Материалы I Международной научно-практической конференции «Управление инновациями: Теория, методология, практика (КИ-1)» 20 июня Новосибирск: Издательство ООО «Агенство Сибпринт», 2012, с.206-213
4. Филатов В.В., Карасев М.В. Планирование и осуществление инновационной деятельности в условиях рыночной экономики// Материалы II Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: инновации в технических, естественных, математических и гуманитарных науках» - Москва: Издательство «Международный центр науки и образования», 2012, - с.130-137
5. Филатов В.В. Карасев М.В. Влияние инновационного процесса на научно-технический прогресс// Материалы II Международной заочной научно-практической конференции «Научная дискуссия: инновации в технических, естественных,

математических и гуманитарных науках» - Москва: Издательство «Международный центр науки и образования», 2012, - с.118-124

6. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., и др.// Инновационный менеджмент – Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 479 с.

7. Филатов В.В.// Управление инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов РФ, инновационными инфраструктурами и экономическим развитием региональных систем. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2008 г. - 481 с.

8. Филатов В.В.// Управление венчурным капиталом, инновационным предпринимательством и трансфером инновационных технологий в региональных экономических системах РФ. – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2009 г. - 510 с.

9. Филатов В.В.// Региональные аспекты управления инновационной деятельностью хозяйствующих субъектов СНГ в условиях экономической нестабильности – Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2010 г. - 481 с.

10. Филатов В.В.// Управление государственной инновационной политикой РФ с учетом влияния глобализации на структурную экономику России на современном этапе– Монография, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 г. - 392 с.

11. Филатов В.В. Карасев М.В. Исследования роли инноваций в развитии социально-экономических систем// Материалы 2-й Международной научно-практической конференции «Управление социально-экономическим развитием регионов: Проблемы и пути их решения» в 2-ух томах, Том 2, 29 июня, Курск: Издательство Юго-западного государственного университета (ЮЗГУ), 2012, с.157-161

12. Филатов В.В. Кузьмина А.О. Венчурное предпринимательство, как модель организации инновационного процесса // Материалы 2-й Международной научно-практической конференции «Управление социально-экономическим развитием регионов: Проблемы и пути их решения» в 2-ух томах, Том 2, 29 июня, Курск: Издательство Юго-западного государственного университета (ЮЗГУ), 2012, с.161-166

13. Филатов В.В. Развитие национальной инновационной системы и государственная поддержка технологического развития РФ// Материалы 4-ой Международной научно-практической конференции «Социально-экономическая политика России при переходе на инновационный путь развития», посвященная 75-летию Алтайского края, г. Барнаул, ул. Ленина, 54, филиал ВЗФЭИ, Издательство Вольного экономического общества Алтайского края - «Концепт», 2012, с.131-133

14. Филатов В.В. Организация и развитие бизнес-инкубаторов в России в инновационной экономике.// Материалы международной научно-практической конференции «Инновации и научные исследования, а также их применение на практике». Innowacje i badania naukowe, jak również ich zastosowanie w praktyce».

Варшава\Warszawa, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.19-23

15. Филатов В.В. Проблемы развития механизмов венчурного финансирования в России. // Материалы международной научно-практической конференции «Проблемные аспекты, пути решения в современной науке\ Problematyczne aspekty i rozwiązania we współczesnej nauce» Краков\Kraków, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.89-93

16. Филатов В.В. Государственные планы инновационной политики Российской Федерации на современной этапе. // Материалы международной научно-практической конференции «Достижения в науке. Новые взгляды, проблемы, инновации. \Postępow w nauce. Nowe poglądy, problemy, innowacje» Лодзь\ Łódź, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.12-17

17. Филатов В.В. Налоговое стимулирование инновационной деятельности в России в современных условиях. // Материалы международной научно-практической конференции «Научные исследования. Теория и практика. \Badania naukowe. Teoria i praktyka». Вроцлав\Wrocław, Польша\ Poland: Издательская группа \ Publishing group «Diamond trading tour», 2012, с.9-12

18. Филатов В.В. Анализ развития венчурного бизнеса в России // Материалы I Международной научно-практической конференции «Управление инновациями: Теория, методология, практика (КИ-1)» 20 июня Новосибирск: Издательство ООО «Агенство Сибпринт», 2012, с.92-97