

2 Понятие и виды инновационных стратегий

2.1 Понятие и значение инновационных стратегий

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала». Она представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. В настоящее время понятие «стратегия» используется в различных сферах, включая экономическую, маркетинговую, финансовую и инновационную [5].

Для инновационных организаций стратегия – это:

- программа действий, определяющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения генеральной инновационной цели организации;
- 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);
- 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.

Стратегии вообще и инновационные в частности направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды [6].

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.

Проблему формирования стратегий фундаментально исследовал В.А. Агафонов. По его мнению, стратегия «представляет по своей сути совокупность действий, осуществляемых над элементами планируемой системы с целью изменения их функциональных характеристик или над элементами ее внешнего окружения с целью изменения внешних условий функционирования». Автор вводит понятие стратегических параметров функционирования социально-экономической системы. К ним он относит параметры системы, являющиеся предметами планирования и управления и изменение которых имеет важные последствия для системы и целом (стратегическое изменение). В.А. Агафонов рассматривает стратегию как совокупность элементов двух типов – управляемых параметров и управляющих воздействий, а также выделяет два уровня стратегии – «что изменить» и «как изменить». Подходы, предложенные им, дают возможность проектировать механизм стратегического управления практически любой социально-экономической системы.

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.

К внешним относятся факторы, обуславливающие взаимодействие предприятия с экономической и социальной средами:

1) использование внешних источников для поддержки всех фаз инновационного процесса: от открытия и разработки до коммерциализации;

2) коммуникации с заказчиками, деловыми партнерами, инвесторами, конкурентами, исследовательскими организациями и ВУЗами;

3) лоббирование интересов в государственных институциональных структурах.

Внутренние факторы – это существенные особенности предприятия, отличающие его от конкурентов и определяющие его инновационную состоятельность:

1) мотивированное руководство;

2) интеграция технологических и организационно-управленческих инноваций;

3) высокая производительность;

4) эффективные отношения с персоналом, широкое вовлечение его в инновационный процесс;

5) непрерывное организационное обучение;

6) эффективная система маркетинга, осуществляющая коммуникации с конечными потребителями;

7) управление качеством, инфраструктурой, организационным развитием.

Разработка стратегии должна ответить на следующие вопросы: как достичь целей, как устранить конкурентов, как обеспечить преимущества в конкурентной борьбе, как усилить долгосрочные позиции фирмы, как сделать управленческое стратегическое видение реальностью [7].

Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

– повышение уровня неопределенности результатов (по срокам, затратам, качеству и эффективности);

– повышение инвестиционных рисков проектов;

– усиление потока изменений в организации в связи с инновационной реструктуризацией (перестройка предприятия, за счет изменения каких-либо его элементов);

– 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.

2.2 Виды инновационных стратегий

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).

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 [9].

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 [10].

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:

- 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 ценовой политики, изменение имиджа предприятия, создание многоцелевых сегментов [11].

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:

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 монополистов, пациентов и эксплерентов. 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.

Эксплерентная стратегия. Эксплеренты – 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:

- инновационная, обеспечивающая технологическое лидерство путем самостоятельной разработки и внедрения новшеств;
- имитационная, ориентированная на динамическое воспроизведение достижений технологических лидеров и эффективное освоение свободных сегментов рынка;
- венчурная – стратегия использования услуг фирм и подразделений, основным продуктом которых является инновация.

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:

- продуктовые (направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
- функциональные (научно-технические, производственные, маркетинговые, сервисные);

- 1) ресурсные (финансовые, трудовые, информационные, материальные);
- 2) 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.

Выводы по второй главе: 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.