



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ

Стратегическое планирование
инновационного развития





Стратегическое управление инновациями является составной инновационного менеджмента, решает широкий спектр вопросов планирования и реализации инновационных проектов и программ, которые рассчитаны на качественные изменения в деятельности организации на рынке, производстве или социальной сфере предприятия.

Следует отметить, что любые стратегические шаги организации имеют инновационный характер, поскольку так или иначе основаны на нововведениях. Так, стратегия развития организации предусматривает обеспечение устойчивых темпов ее роста и функционирования в перспективе и основывается на использовании научно-технических достижений в области техники, организации, технологии, управлении, то есть на комплексе инноваций.

Однако с целью планирования инновационных процессов целесообразно стратегии инноваций рассматривать отдельно. Стратегия нововведений предполагает объединение целей технической, технологической, организационной политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий, видов продукции, услуг, методов управления. В этом смысле стратегическое управление инновациями ориентируется на достижение будущих результатов непосредственно через инновационный процесс.

Единой стратегии для всех организаций не существует. Каждая организация даже одной отрасли уникальна, так и определение ее стратегии также оригинальное, потому зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурента, состояния экономики, социальной среды и многих других факторов.

Теоретико-методологические основы планирования, созданные в европейских странах, получило широкое развитие индикативное планирование, которое доказало высокую эффективность как средство государственного регулирования рыночной экономики. Индикативное планирование рассматривалось как «процесс формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны.

Следующий подход к индикативному планированию отражает его информационно-ориентирующую и мотивационную функции. Согласно ему, индикативное планирование означает, что «государство в интересах всей нации, с учетом потребностей регионов, а также субъектов рынка разрабатывает проекты экономического развития.

Третий подход основывается на том, что в индикативном плане содержатся обязательные задачи для государственных предприятий. Частные предприятия также ориентируются на индикаторы данного плана, несмотря на то, что это носит необязательный характер. Соответственно под индикативным планом понимается система показателей, реализующих централизованное управление и косвенное регулирование различных секторов экономики. Сюда включаются ориентирующие показатели, имеющие информационное значение для предприятий, директивные показатели и экономические регуляторы, в том числе налоги, цены, процентные ставки и иные экономические нормативы.

Таким образом, индикативное планирование – это процесс формирования системы параметров, которые характеризуют состояние и развитие экономики страны; определения приоритетов и разработки мероприятий государственного регулирования социально-экономических процессов, направленных на достижение установленных индикаторов.

Рассмотрим 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, интеграционную, диверсификационную, 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.

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, освоеном 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).

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 первой 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.

Виолентная 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 виолентов, 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.

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. Принимая ту или иную стратегию, руководство должно учитывать четыре фактора:

- Риск. Какой уровень риска фирма считает приемлемым для каждого из принимаемых решений?
- Знание. Прошлых стратегий и результатов их применения. Это позволит фирме более успешно разрабатывать новые.
- Фактор времени. Нередко хорошие идеи терпели неудачу потому, что были предложены к осуществлению в неподходящий момент.
- 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.

Реализация инновационной стратегии и ее корректировка. На данном этапе происходит непосредственное осуществление стратегических действий, принятие управленческих решений, которые сопровождаются тщательным контролем и необходимыми корректировками.

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.

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:



- инерция успеха;
- отсутствие уверенности в правильности выбранного направления изменений;
- неопределённость, присущая новому (потенциальному) стратегическому положению;
- организационные сложности, возникающие при реализации стратегии.

Для преодоления указанных препятствий предприятия могут прибегнуть к методам, используемым предприятиями – стратегическими новаторами.

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.

В лекции использованы материалы из следующих источников:

1. Strategic Management of Technological Innovation, 5th edition, Melissa Schilling.
2. <https://yandex.kz/images/search>.
3. <https://ppt-online.org/>.
4. <https://infourok.ru/petrova>.