

## КЛАССИФИКАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Порецкова К. В.**

*ГОУ ВПО «Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.», Саратов, Россия (410054, Саратов, ул. Политехническая, 77), e-mail: poreckovak@rambler.ru*

Подробно рассмотрена классификация инновационных стратегий промышленных предприятий. Обосновано, что существует необходимость системной проработки имеющихся подходов, разработана комплексная классификация инновационных стратегий. Обосновано, что инновационная стратегия является базой общей стратегии и одновременно – основным условием конкурентоспособного развития предприятия. В основе формирования фирменной конкурентной стратегии путем использования достижений инновационного менеджмента лежит взаимодействие между внешней средой, функционирующей системой (организацией), которая стремится к стабильности, и системой управления, обеспечивающей адаптацию организации к условиям функционирования (к внешней среде). Крупные компании, использующие систему стратегического планирования инноваций, имеют возможность постоянного осуществления инновационной деятельности по определенной схеме (или стратегии). По современным международным стандартам, инновации являются постоянными при их осуществлении, как минимум, раз в 1 – 3 года. Кроме того, для крупных компаний свойственно использование сочетания нескольких стратегических линий, что обеспечивает высокую мобильность и эффективность инноваций.

Ключевые слова: инновационная стратегия, стратегия «технологического лидерства», стратегия имитации, модель поведения компании.

## THE CLASSIFICATION OF INNOVATIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Poretskova K. V.**

*Saratov State Technical University n.a. Y.A. Gagarin, Saratov, Russia (410054, Saratov, Polytechnicheskaya street, 77), e-mail: poreckovak@rambler.ru*

Detail the classification of innovative strategies for industrial companies. It is proved that there is a need for systematic study of the existing approaches, developed a comprehensive classification of innovative strategies. Substantiated that the innovation strategy is the basis of a common strategy and at the same time – the main condition for the development of competitive enterprises. At the heart of the formation of firm competitive strategy through the use of the achievements of innovation management is interaction between the external environment, operating system (organization), which tends to stability and control system which provides the organization adapt to the conditions of function (to the environment). Large companies that use the system strategic planning innovations have the possibility of permanent implementation of innovation in a specific pattern (or strategy). According to modern international standards of innovation constant in their implementation, at least every 1 – 3 years. In addition, large companies tend to utilization of the combination of several strategic lines, which ensures high mobility and efficiency of innovation.

Keywords: innovation strategy, the strategy of "technological leadership" strategy simulation model of behavior.

В современной российской и зарубежной литературе широко распространены различные определения стратегии. Каждый автор по-своему обуславливает необходимость формирования стратегии. По нашему мнению, наиболее полной является трактовка стратегии как упорядоченной во времени системы приоритетных направлений, форм, методов, средств, правил, приемов использования ресурсного, научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия с целью экономически эффективного решения поставленных задач и поддержания конкурентного преимущества [7]. В данной

трактовке автор определяет не только целевую направленность, но и весь спектр инструментов по её достижению.

Инновационная стратегия – это ведущая функциональная стратегия высокотехнологичного промышленного предприятия. Она предполагает формирование целого комплекса мероприятий по технологическому совершенствованию производства, изменению организационной структуры предприятия, внедрению современных технологий управления. Иными словами, стратегия – это детальный многосторонний план комплексного достижения целей предприятия.

Стратегия предполагает последовательное поведение, позволяющее предприятию позиционировать себя в окружающей среде, а изменения в стратегии являются реакцией на изменения внешних условий.

В зависимости от особенностей внешней и внутренней среды предприятия инновационные стратегии могут быть рассмотрены по следующим направлениям, указанным в таблице 1.

Таблица 1. Классификация инновационных стратегий

<b>Признак классификации</b>	<b>Виды</b>	<b>Сущность</b>
1. По реакции на внешнюю и внутреннюю среду предприятия (Менеджмент организации. Учебное пособие. Под ред. Румянцевой З.П., Саломатина Н.А.)	Стратегия технологического лидера (наступательная, пионерная)	Характеризуется постоянной разработкой технологических (продукт-и процесс-) инноваций.
	Стратегия следования за лидером(оборонительная)	Включает инновационное развитие реакционного характера – реакция на изменения во внешней среде, в частности на инновации конкурентов
2. В зависимости от модели поведения компании в новых рыночных условиях (Гельман Л. М., Левин М. И. Модели инновационных процессов (обзор зарубежной литературы)	Активные (технологические): лидерства; имитации.	Представляют собой реагирование на происходящие и возможные изменения во внешней среде путем проведения постоянных технологических инноваций
	Пассивные (маркетинговые)	Связаны с фокусированием внимания фирмы на постоянных маркетинговых инновациях
3. В зависимости от стадии применения стратегии (Аньшин В. М., Колоколов В.А., Дагаев А. А., Кудинов Л. Г. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития.)	Стратегии НИОКР	Связана с проведением предприятием исследований и разработок
	Стратегии внедрения и адаптации нововведений	Относится к системе обновления производства, вывода продуктов на рынки, использования технологических преимуществ
4. В зависимости от освоения выпуска новых изделий (диверсификации) (Кульбаков А. В.	Горизонтальная (или родовая)	Фирма расширяет масштабы своей деятельности за счет выпуска новых товаров или услуг в рамках одной отрасли;

Организационная подготовка производства и освоение новых видов продукции.)	Вертикальная	Компания охватывает различные этапы производственного цикла;
	Интеграционная	Фирменная номенклатура расширяется за счет товаров различных отраслей.
5. В зависимости от конкурентной позиции на рынке (Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика)	Виолентная	Основывается на снижении издержек производства, которое достигается за счет организации массового выпуска сравнительно недорогих, но вполне доброкачественных товаров.
	Пациентная	Заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции самого высокого качества, реализуемой по очень высокой цене.
	Коммутантная	Предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка
	Эксплерентная	Ориентирована на радикальные нововведения
6. Классификация в зависимости от маркетинговой стратегии (Б.Твисс, Управление нововведениями)	Наступательная	Ее избирают только мелкие предприятия, концентрирующие усилия на одном или нескольких инновационных проектах
	Защитная	Используется при наличии значительной доли рынка, не занятой конкурентами, возможностью получения прибыли, в том числе за счет относительно низкого уровня издержек
	Лицензионная	Характеризуется необходимостью проведения собственных НИОКР для последующего более точного выбора лицензий для покупки
	Промежуточная	Основывается на маркетинговых исследованиях, требует высокой творческой активности персонала маркетинговых служб
	Разбойничья	Предполагает резкое вторжение производителя на рынок, способное привести к его сокращению
	Стратегию создания нового рынка	Предполагает, что в данный период организация является единственным производителем нового продукта
7. По характеру реализации инновационной стратегии (авторская классификация)	Агрессивно-нападательная	Характерна для промышленных предприятий, стремящихся к лидерству при внедрении инноваций в определенном рыночном сегменте, обязательным условием в данной ситуации является наличие необходимых ресурсов
	Боевая	Характеризуется большим количеством инновационных продуктов, предлагаемых к

		внедрению. Характерна для производителя, ориентирующегося на широкий круг потребителей и достаточно уверенного в высоком уровне конкурентоспособности изделий в будущем.
	Оборонительная	Направлена на сохранение позиций на рынке. Характеризуется необходимостью в разработке системы мероприятий для долгосрочного и краткосрочного ведения конкурентной борьбы. Характерна для предприятия более сильного в маркетинге, чем в НИОКР.
	Стратегия заимствования	Стратегия, при которой новая технология или продукт приобретаются у других предприятий, например, путем закупки лицензии

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения предприятия при новых условиях рынка, можно выделить две группы стратегий: активные и пассивные.

Первый вид стратегий также носит название технологической, представляющий собой реакцию на изменения внешней среды посредством постоянного внедрения технологических инноваций [4]. Предприятие, выбирая активные стратегии, делает ставку на использование новой технологической идеи. Среди активных инновационных стратегий можно выделить два типа стратегий: лидерства и имитации. Их принципиальное различие заключается в том, что если технология, которая воплощена в новом продукте, либо услуге является абсолютно новой для рынка, то в данном случае фирма реализует стратегию технологического лидерства. При имитационной стратегии предприятие использует в числе первых технологическую идею, которая на рынке уже известна.

Пассивные, или маркетинговые, инновационные стратегии представляют собой постоянные нововведения в маркетинге. Предприятие в данном случае зачастую выбирает инновационную стратегию в сфере дифференциации товара, при этом оно выделяет его абсолютно новые конкурентные преимущества. Стратегия сегментации основана на непрерывном поиске новых сегментов или целых рынков, а также использование новых для рынка и/или предприятия методов привлечения покупателей данных групп. При выборе предприятием пассивных инновационных стратегий постоянные нововведения формы и метода сбыта продукции отражают реакцию на изменения внешних условий.

При выборе предприятием стратегии «лидерства» реализуется политика непрерывного выхода совершенно новой продукции на рынке. Поэтому весь спектр научных исследований и разработок, а также систем производства и маркетинга направлен на

создание товара, который не имел бы аналогов. Предприятия, выбравшие стратегию «лидерства» основную часть инвестиций направляют на R&D (Research&Development – исследования и разработку), причем данные исследования не только прикладного, но и фундаментального характера. Следствием этого является необходимость в создании стратегических союзов в области НИОКР с другими научно-техническими организациями, создание венчурных фондов и подразделений внутри компании [3]. Действия предприятия при выборе стратегии «технологического лидерства» приведены на рис.1.

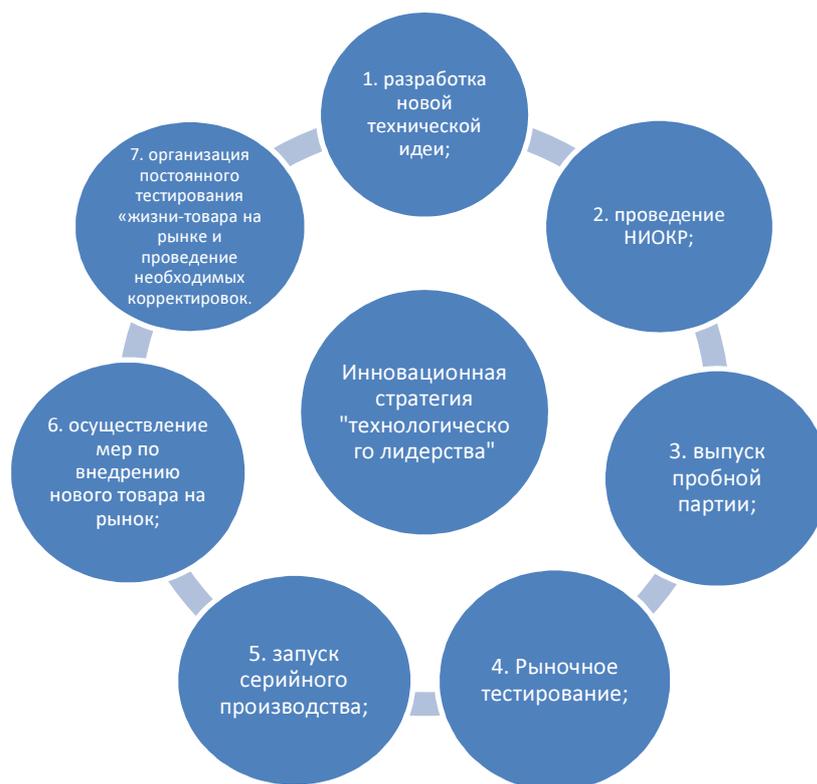


Рис.1. Действия предприятия при выборе стратегии «технологического лидерства»

Выбрав стратегию «следования за лидером», предприятие находится в ожидании, когда конкурентное предприятие выпустит новую продукцию на рынок, а после этого начинает производить и реализовывать аналогичную продукцию. Одной из основных причин успешности стратегии «следования за лидером» является узнаваемость и репутация предприятия как бренда, поскольку это позволяет в короткие сроки стать новинке коммерчески успешной.

Стратегии вообще, и инновационные в том числе, направлены на развитие и реализацию потенциала предприятия и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий связано с существующими компонентами внутренней среды предприятия.

Инновационные стратегии могут быть направлены на:

- получение новых продуктов, технологий и услуг;
- использование новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении;
- переход к новым организационным структурам;
- использование новых видов ресурсов и новых подходов к применению традиционных ресурсов.

Инновационные стратегии промышленных предприятий существенно усложняют условия для управления предприятием и проектами в частности, к таким условиям можно отнести:

- Повышение уровня неопределенности результатов – проявляется в добавлении сложностей, которые могут быть связаны с резким увеличением уровня неопределенности результатов по срокам, затратам, качеству и эффективности, что ведет к развитию управления инновационными рисками;

- Повышение инвестиционных рисков проектов происходит за счет новизны решаемых задач, а именно при добавлении инновационной составляющей.

В решении поставленных задач значительную роль призваны сыграть теоретические разработки экономистов, закладывающие научно-методологические основы проектирования конкурентоспособных промышленных структур. В основу при этом кладется так называемый биологический подход к классификации конкурентного поведения, предложенный российским ученым Л. Г. Раменским. Его биологическая классификация взята за основу схемы конкурентной стратегии предприятий московским экономистом А. Ю. Юдановым и многими его последователями. Они соотнесли механизмы приспособления биологических видов к окружающей среде со стратегиями предприятий на экономических рынках. По этому подходу стратегическое поведение возможно подразделить на 4 вида:

1. Виолентное в основном характерно для крупных предприятий, которые осуществляют массовое производство, и выходят на массовый рынок при наличии собственной или приобретенной новой продукции. Такие предприятия опережают конкурентов серийностью производства и эффектом масштаба. В РФ к ним относятся крупные комплексы оборонной и гражданской промышленности.

2. Пациентное основано на приспособлении предприятия к узким сегментам рынков посредством специализированного выпуска улучшенной или абсолютно новой продукции, имеющей уникальные характеристики.

3. Эксплерентное подразумевает выход предприятия на рынок с абсолютно новым инновационным продуктом, захват части рынка.

4. Коммутантное основано на приспособлении к уровню спроса данного рынка, заполнении ниш, которые не заняты «виолентами» и «пациентами». Предприятие в данной

ситуации осваивает новые виды услуг, возникшие в результате появления новых продуктов, технологий, имитирования новинок и внедрения их наиболее широкому слою покупателей.

Известный экономист Б. Твисс рассматривает в качестве основных следующие разновидности инновационной стратегии: наступательную, защитную, лицензионную, промежуточную, разбойничью, стратегию создания нового рынка [8].

На основе уже существующих классификаций были разработаны авторские виды инновационных стратегий, в составе которой были выделены четыре типа инновационной стратегии: агрессивно-нападательная, боевая, оборонительная и лицензионная. Эти виды стратегий можно объединить в одну группу, поскольку они характеризуют процесс их реализации.

Агрессивно-нападательная стратегия характерна для промышленных предприятий, стремящихся к лидерству при внедрении инноваций в определенном рыночном сегменте. Обязательным условием в данной ситуации является наличие необходимых ресурсов, что позволяет превзойти потенциальных конкурентов в инновационной и производственной сферах. В большинстве случаев данную стратегию применяют на предприятиях, которые функционируют в довольно узком секторе ассортимента производства.

Большое количество инновационных продуктов, предлагаемых к внедрению, характерно для боевой стратегии. Эта стратегия свойственна производителю, который ориентирован на широкий круг потребителей и достаточно уверен в высоком уровне превосходства над будущими конкурентами. Но в условиях, когда конкуренты сильны и успешно реализуют агрессивно-нападательную стратегию, то вероятность потери завоеванной позиции возрастает. Это свойственно предприятиям, реализующим значимые технологические опережения, и использующих при этом боевую стратегию.

Оборонительная стратегия избирается предприятием в случае незначительного числа конкурентов на рынке. Данная стратегия нацелена на сохранение занимаемой позиции на рынке. Предприятие в данном случае имеет необходимость разработки системы мероприятий по долгосрочному и краткосрочному ведению конкурентной борьбы. Боевая. Если предприятие предприятия более сильно в маркетинге, а не в НИОКР, то ему логично выбрать именно боевую стратегию. При этом не стоит забывать о развитии уровня научно-технического потенциала, поскольку это способствует своевременному ответу на нововведения конкурентов.

При стратегии заимствования предприятие приобретает новую технологию или продукт у других предприятий, примером в данном случае может служить закупка лицензии.

Кроме всего вышеперечисленного, в литературе по стратегическому и инновационному менеджменту встречаются различные вариации классификации

инновационных стратегий. В некотором смысле они соответствуют перечисленным нами способам. Стоит заметить, что достаточно часто в разных источниках всевозможные виды инновационных стратегий могут иметь одинаковые названия, или похожие виды инновационных стратегий различаются лишь названиями, это затрудняет их классифицирование. Упомянутые обстоятельства говорят о необходимости системной проработки существующих подходов и создания цельного комплексного классификатора инновационных стратегий промышленных предприятий.

### Список литературы

1. Анискин Ю. А. Инновационное развитие на основе организационного потенциала компании // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 73-83.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2009. – 331с.
3. Аньшин В. М., Колоколов В. А., Дагаев А. А., Кудинов Л. Г. Инновационный менеджмент. Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. Издательство: Дело, 2008. – 584 с.
4. Гельман Л. М., Левин М. И. Модели инновационных процессов (обзор зарубежной литературы) // Экономика и математические методы. – 1989. – № 6.
5. Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 345 с.
6. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2008. – 176 с.
7. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: учебник / под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М.: Экономика, 2006. – 518 с.
8. Твисс Б. Управление нововведениями / Б. Твисс. – М.: Экономика, 2009. – 272 с.

### Рецензенты:

Тюрина В. Ю., д-р экон. наук, профессор кафедры «Прикладная экономика и управление инновациями» ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.», г. Саратов.

Пчелинцева И. Н., д-р экон. наук, профессор кафедры «Прикладная экономика и управление инновациями» ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.», г. Саратов.