

УДК 658.011.8

А.Н. Димитрова, специалист, Одес. нац. политехн. ун-т

ИННОВАЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.М. Димитрова. Інноваційна стратегія у системі стратегій підприємства. Розглянуто інноваційну стратегію як основу стратегії розвитку промислових підприємств у сучасних умовах. Виявлено місце інноваційної стратегії в ієрархії стратегій підприємства та обґрунтовано необхідність розробки саме інноваційних стратегій на промислових підприємствах Одеської області.

A.N. Dimitrova. Innovation strategy at the enterprises' strategies hierarchy. The innovation strategy as basic development strategy of industrial enterprises of contemporary period is considered. The place of innovation strategy at the hierarchy of strategies was defined and the importance of developing namely innovation strategies at the industrial enterprises of Odessa region is substantiated.

В условиях возрастающего уровня конкуренции на мировых рынках главным условием выживания и улучшения финансового состояния предприятия становится его инновационность, т. е. способность создавать и продавать новые технологии и продукты, использовать новые методы организации деятельности. Это позволяет, во-первых, сохранять и расширять рыночное присутствие, побеждая в продуктовой конкуренции, во-вторых, дает возможность без потерь в прибыльности лидировать в ценовой конкуренции.

Текущее состояние экономики Украины требует формирования такой стратегии развития предприятий, которая позволит не только сохранить имеющийся потенциал, но создать и поддерживать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочном периоде. С этой целью принятие управленческих решений должно базироваться на учете и предвидении изменений во внешней среде, как на микро-, так и на макроуровне. Последнее обуславливает трансформацию целей предприятия и, соответственно, новую стратегию развития, основанную на инновациях. На данном этапе только стратегически направленная инновационная деятельность способна дать украинским предприятиям необходимые предпосылки не только для их выживания, а и для обретения и наращивания устойчивой конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на мировом рынках. Другими словами, в сложившихся экономических реалиях для украинских предприятий альтернативы инновационной стратегии нет.

Если в основе конкуренции первого поколения (по окончании второй мировой войны) было ценовое соперничество, то затем самые дальновидные компании дополнили свои товары еще одним преимуществом — высоким качеством. Сочетание низкой цены товара и высокого качества позволило им переориентироваться с массового рынка на небольшие специализированные ниши. На следующем этапе (вторая половина XX века) компаниям приходилось выбирать между конкуренцией по издержкам и конкуренцией по дифференцированию товара. Сегодня победителями выходят представители конкуренции третьего поколения, когда потребителям в дополнение к высококачественным товарам по низким ценам предлагают множество новых продуктов и услуг. При этом предприятия имеют такую структуру издержек, которая позволяет на равных участвовать и в ценовой конкуренции, и соперничать в инновациях, дизайне и технических характеристиках товаров с лидерами рыночных ниш. В сложившихся условиях разработка научно-теоретических и практических подходов к обеспечению инноваций как основы стратегии развития предприятия имеет весьма важное значение.

Комплексного анализа проблем стратегического обеспечения инновационного развития предприятий пока не произведено, что предопределяет недостаточную разработанность и научную новизну данной проблемы и необходимость проведения исследований в этом направлении. Более того, важность формирования и реализации инновационной стратегии развития предприятия остается недооцененной. В связи с этим предлагается классификация стратегий, а затем выявлены место и роль инновационной стратегии в разработанной иерархии стратегий пред-

приятия. Классификация стратегий представляется необходимой в силу того, что для формирования и реализации необходимой стратегии и определения ее специфики необходимо иметь классификаторы различных видов базовых стратегий. Стратегия развития разрабатывается на основе базовых с учетом специфики деятельности и отрасли, набора ценностей, поставленных целей, а также финансово-экономического состояния предприятия.

Необходимость адаптации украинских предприятий к рыночным преобразованиям экономики обусловила активизацию интереса к выработке стратегии компании, т. е. без выявления перспектив и предвидения будущих тенденций развития практически невозможно и выработка тактических мер в сложных конкурентных условиях. Для украинских предприятий выработка стратегии — это получение определенного представления о своем будущем развитии, а также активное использование ими современных методов управления, обеспечивающих выживание и конкурентоспособность предприятия на внутреннем и внешних рынках в обозримой перспективе. Действия организаций и их руководителей уже не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Поэтому все больше признается необходимость стратегического управления изменениями на основе их предвидения, регулирования, приспособления к целям организации.

В силу сложности и многогранности категории “стратегия” существует большое количество ее разнообразных трактовок. Наиболее часто используется определение, согласно которому стратегия — это долгосрочный курс развития предприятия, способ достижения перспективных целей, который предприятие определяет для себя самостоятельно в рамках своей политики. Понятие “стратегия предприятия” тесно коррелируется с понятием “потенциал предприятия”, которое можно определить как совокупность находящихся в его распоряжении стратегических ресурсов, определяющих возможности, ограничения и перспективы деятельности. Отсюда можно сформулировать определение стратегии — инструмент формирования будущего качественно нового потенциала предприятия, с помощью которого оно будет в состоянии достичь поставленные цели. Это своего рода объединяющий механизм целей, возможностей (потенциала) и условий внешней среды предприятия. Она базируется на целях бизнеса и определяет средства, с помощью которых предприятие может трансформировать свои стратегические намерения в рыночные преимущества, взаимодействуя с факторами, влияющими на него извне.

Фактически, сколько организаций, столько же существует конкретных стратегий. Следствием этого, а также в силу комплексного характера понятия “стратегия” явилось большое количество классификаций стратегий деятельности предприятий по различным признакам, по которым проводится классификация многочисленных стратегий. Приведены некоторые из них, а также соответствующие им виды стратегий (см. таблицу).

Классификация стратегий предприятия

Классификационный признак	Вид стратегии
Уровень управления	Корпоративная (генеральная, базовая)
	Деловая (конкурентная)
	Функциональная
	Операционная
	Товарная
Срок реализации	Долгосрочная
	Среднесрочная
	Краткосрочная
Характер поведения предприятия на рынке	Активная (наступательная)
	Пассивная (оборонительная)
Стадия жизненного цикла предприятия, рынка, продукции	Рост
	Ограниченный рост (стабилизация)
	Реструктуризация
	Сокращение
	Ликвидация
Позиция на рынке	Лидерство в издержках

	Дифференциация
	Специализация
	Первопроходец
Функциональная подсистема	Ресурсная
	Производственная
	Финансовая
	Маркетинговая
	Кадровая
	Инновационная
Результат осуществления	Реализованная
	Нереализованная
Степень новизны стратегии для предприятия	Традиционная
	Оригинальная

Учитывая многоплановый характер деятельности предприятия и разнообразие стратегий, следует отметить необходимость в современных рыночных условиях существования вместо единого плана определенной иерархической системы взаимосвязанных стратегий (рис. 1). Система стратегий предприятия — это система стратегий разного типа, разрабатываемых предприятием на определенный отрезок времени, которые отражают специфику развития и функционирования предприятия, а также его место и роль во внешней среде [1]. Эффективно сформированная система стратегий отражает достигнутый уровень развития предприятия, особенности и условия его дальнейшего развития в соответствии с выбранными стратегиями. Для полипродуктовых предприятий, которые занимаются различными видами деятельности, разрабатывается также корпоративная стратегия, которая состоит из действий, предпринимаемых для утверждения позиций компании в различных отраслях промышленности.

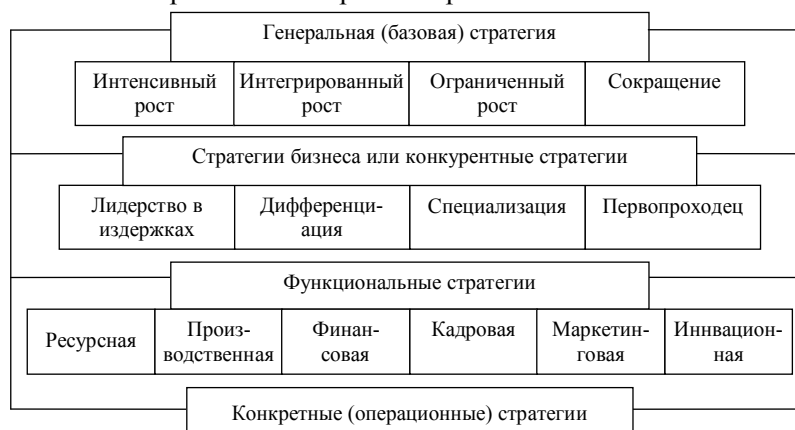


Рис. 1. Система стратегий предприятия

Стратегии предприятия распределяются по следующим уровням: базовая (генеральная) стратегия; стратегии по направлениям деятельности организации — стратегии бизнеса или конкурентные стратегии, функциональные, конкретные (операционные). Инновационную стратегию развития предприятия обычно относят к категории функциональных, т. е. к третьему уровню системы, а ее формирование происходит на основе уже сформулированных базовых общих и деловых стратегий.

По сути роль инновационной стратегии в эффективном функционировании и развитии предприятия недооценена, т. к. разработка функциональных стратегий происходит хотя и под прямым контролем руководства, но на более низких уровнях управления — на уровне соответствующих подразделений. Однако в силу ее первостепенной значимости для предприятия на современном этапе развития рыночных отношений инновационную стратегию необходимо разрабатывать на самом высшем уровне управления, отдавая ей предпочтение. Инновационное

развитие на всех уровнях должно стать стратегической целью каждого предприятия, если оно, конечно, не находится на стадии ликвидации.

В связи со значением инновационной стратегии для успешного долгосрочного развития предприятия необходимо определить ее место и роль в системе стратегий и, прежде всего, выяснить ее суть и специфику. Инновационная стратегия — одно из средств достижения целей организации (предприятия), отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации, отрасли, потребителей [2]. Стратегии вообще, и инновационные стратегии в частности, направлены на развитие потенциала предприятия и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды.

Теория и практика стратегического управления выработала ряд универсальных стратегий, получивших название базовых или генеральных. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ предприятия, в силу чего их называют также стратегиями развития или стратегиями роста фирмы. Многообразие базовых стратегий можно свести к четырем основным типам: стратегии интенсивного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии поддержания деятельности или ограниченного роста и стратегии сокращения (возможно ликвидации), в каждой из которых имеются непосредственно инновационные стратегии.

Каждая стратегия интенсивного роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды предприятия, многие из которых новы как для предприятия, так и для потребителей его продукции. При стратегиях интенсивного роста организация наращивает свой потенциал путем лучшего применения своих внутренних ресурсов и оптимального использования предоставляемых внешней средой возможностей, что можно представить в виде матрицы “новые/старые товары — новый/старый рынок” (рис. 2) [3].

	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Разработка рынка (I)	Развитие товара (III)
Новый рынок	Развитие рынка (II)	Диверсификация (IV)

Рис. 2. Матрица И. Ансоффа

В первом квадрате, когда и товар, и рынок уже освоены, стратегия интенсивного роста направлена лишь на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом, при этом инновационная составляющая незначительна. Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в поиске новых рынков для данного продукта и закреплении на нем, при этом она содержит в основном маркетинговую инновацию. Третья стратегия состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке, здесь уже применяются как продуктовые, так и технологические инновации. Четвертая — стратегия диверсификации (новый рынок и новый товар) — инновационная составляющая самая значительная, т.к. речь уже идет о комплексной инновационной стратегии, которая охватывает конструкторский, технологический, маркетинговый, организационный и управленческие уровни.

Стратегии интегрированного роста, при которых рост организации происходит либо за счет вертикальной интеграции (вверх — объединение с промышленными потребителями или сбытовыми структурами, вниз — объединение с поставщиками или снабженческими структурами), либо за счет горизонтальной интеграции (объединение разрабатывающих и производящих организаций, входящих в одну отрасль), связаны, в первую очередь, с организационными инновациями.

Стратегии ограниченного роста (поддержания деятельности) выбирает большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией и продуктовым портфелем. При этом цели развития организации устанавливаются “от достигнутого” и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды. Однако даже в условиях применения

такой стратегии инновационная составляющая необходима в виде ресурсных и организационно-управленческих инноваций, не говоря уже о постоянном инновационно-техническом поиске. Если организация не будет проводить собственные инновационные разработки или следить за их рынком в своей отрасли, рано или поздно в связи с изменяющимися условиями внешней среды она столкнется с проблемой низкой либо отрицательной эффективности своей деятельности и будет вынуждена применить стратегию сокращения.

Стратегии сокращения используются, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста для повышения эффективности своей работы, в условиях спада или кардинальных изменений во внешней среде, когда показатели деятельности имеют устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не меняют этой тенденции. Для этого осуществляется сокращение затрат за счет ликвидации ненужных или убыточных видов деятельности для увеличения прибыли и достижения лучшей управляемости, после чего может произойти переориентация деятельности на другие сферы, часто не имеющие ничего общего с основной. Стратегии сокращения имеют ярко выраженный инновационный аспект, что связано с применением новых эффективных материалов, технологий, методов управления и организационных структур в процессе сокращения.

Динамика изменения инновационной активности промышленных предприятий Одесской области за 2000...2006 гг. показывает, что в 2005 г. инновационной деятельностью занимались 49 промышленных предприятий или 12,9% от общей численности, в то время как в 2006 г. эти показатели уже соответственно составляли 54 и 14,6% [4] (рис. 3), 46 предприятий внедряли инноваций непосредственно в производственный процесс, в т.ч. 27 — осваивали новые виды продукции, 6 — новые технологические процессы, 8 — приобрели новые технологии.

Из приведенных данных видно, что хотя с 2000 г. количество инновационно активных предприятий увеличилось более, чем вдвое, их доля остается, по-прежнему, незначительной, и это в условиях, когда инновационная деятельность становится неотъемлемым элементом эффективного функционирования любого предприятия. Более того, исследование показало, что предприятия занимаются инновационной деятельностью не систематически, а только по мере возникновения необходимости в каких-то изменениях или локальных улучшениях. Об этом, прежде всего, свидетельствуют результаты патентно-лицензионной деятельности. В 2005 г. в Одесской области промышленным предприятиям было выдано 25 патентов, а количество предприятий, которые приобрели права на интеллектуальную собственность — 4 [4].

Одной из причин столь ограниченной и несистематичной инновационной деятельности промышленных предприятий Одесской области является отсутствие у них четкой стратегии развития ими данного направления деятельности на ближайшую перспективу. Вследствие чего у инновационного процесса отсутствует непрерывный характер, и эффективность внедрения инноваций невелика.

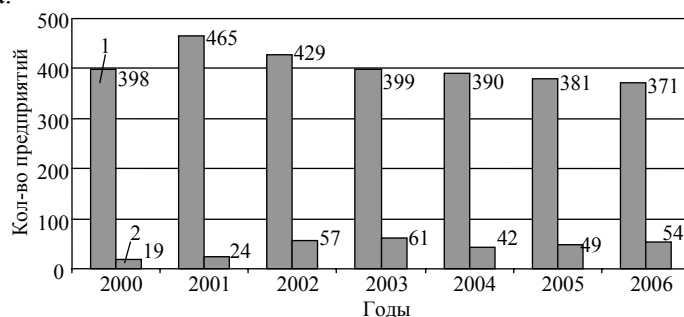


Рис. 3. Инновационная активность промышленных предприятий Одесской области: 1 — количество рассмотренных предприятий; 2 — из них количество внедряющих инновации

Таким образом, инновационная стратегия трактуется как базовая стратегия развития хозяйственной системы, определяющая содержание и структуру стратегий бизнеса на каждом отдельно взятом предприятии. В этой связи, именно инновационная стратегия в силу своей спе-

цифики должна стать во главе системы стратегий предприятия, которое должно прийти к четкому осознанию, что без непрерывных инноваций и изменений в своей деятельности, вызванных постоянно меняющейся внешней средой, его эффективное функционирование в современном конкурентном пространстве будет находиться под вопросом.

Литература

1. Сумец А.Н. Стратегия предприятия. Теория, ситуации, примеры: Учеб. пособие. — К.: ВД “Профессионал”, 2005. — 320 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2007. — 448 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер с англ. — М.: Экономика, 1992. — 192 с.
4. Інноваційна діяльність промислових підприємств Одеської області: Стат. бюл. / Держ. ком. статистики України. Голов. упр. статистики в Одес. обл. — Одеса, 2007. — 25 с.

Поступила в редакцию 30 мая 2007 г.