

# **Тема 1. Инновационные стратегии в деятельности современных организаций**

- **Новшество** - какие – либо новые характеристики существующего объекта, а также появление нового объекта.
- **Нововведение** – это процесс, обеспечивающий «прохождение» новшества от состояния идеи до получения результатов практического воплощения этой идеи.
- **Инновация** – это внедрённое нововведение, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком и обладающее следующими свойствами:
  - Новизна;
  - Удовлетворение рыночного спроса;
  - Прибыль.

**Инновационная стратегия** — одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, потребителей.

Центральной задачей стратегического управления инновациями является выбор и реализация инновационной стратегии, наиболее адекватной состоянию внешней и внутренней среды, фирменным возможностям и типу обновления.

## **Классификация инновационных стратегий относительно внутренней среды организации:**

- 1) Продуктовые стратегии** – направлены на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг (что новое мы создаем?).
- 2) Функциональные стратегии** - применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении (как мы это создаем?).
- 3) Ресурсные стратегии** (финансовые, трудовые и т.д.) - применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов (с помощью чего мы это создаем?).
- 4) Организационно-управленческие стратегии** (методы, системы управления) - переход к новым организационным структурам (кто это создает?).

## Подходы к разработке инновационной стратегии:

- 1) Главный стратегический подход - стратегия разрабатывается управляющим, который выступает в роли главного стратега. Даже если он не выполняет весь комплекс работ по разработке стратегии, он действует как руководитель этой разработки.
- 2) Подход делегирования полномочий - управляющий передает разработку стратегии другим работникам. Управляющий наблюдает со стороны за ходом процесса, находится в курсе дела.
- 3) Совместный подход - управляющий привлекает подчиненных для выработки согласованной стратегии.
- 4) Инициативный подход - управляющий побуждает подчиненных самостоятельно вырабатывать и претворять в жизнь стратегию.

- **Достоинства и недостатки подходов к разработке инновационной**

Наименование подхода	Достоинства подхода	Недостатки подхода
<b>Главный стратегический подход</b>	Единое руководство разработкой. Согласованность элементов стратегии	Ограниченный круг привлеченных к разработке. Масштаб стратегии зависит от мастерства одного человека
<b>Подход делегирования полномочий</b>	Широкое участие менеджеров всех уровней. Возможность у руководства широкого выбора стратегических идей	Отсутствие реального стратегического руководства. Второстепенность стратегического планирования. Ориентация на текущие цели.
<b>Совместный подход</b>	В разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии	Стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.
<b>Инициативный подход</b>	Побуждает менеджеров нижних уровней к проявлению инициативы	Опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации. Необходимость дополнительных усилий по согласованию инициатив

## **Разработка инновационной стратегии состоит из следующих основных этапов:**

1) Этап постановки цели – устанавливаются миссия-предназначение, миссия-ориентация и миссия-политика организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям. Формулируется цель развития организации.

2) Этап стратегического анализа – анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал; анализируется состояние внешней среды и дается оценка инновационного климата; определяется инновационная позиция организации.

3) Этап выбора инновационной стратегии – рассматриваются базовые стратегии развития и их инновационные составляющие; осуществляется оценка альтернативных инновационных стратегий; осуществляется выбор и формулируется предпочтительная инновационная стратегия.

4) Этап реализации инновационной стратегии –разрабатываются стратегический проект и план реализации проекта. Организуется стратегический контроль процесса реализации проекта. Оценивается эффективность процесса реализации и проводится необходимая корректировка проекта, стратегий, цели, миссии.

## Типы инновационных стратегий:

1) «Портфельная» стратегия (инвестиционная) - описывает общее направление развития фирмы с различными видами бизнеса. Любая «портфельная» стратегия содержит в себе четыре характеристики:

- А) Вектор роста, который определяет масштаб и направление будущей сферы деятельности организации.
- Б) Конкурентное преимущество, которое организация будет стремиться достичь в соответствующих областях деятельности.
- В) Синергизм, который будет возникать между различными сферами деятельности организации.
- Г) Стратегическая гибкость вида деятельности

2) Конкурентная стратегия - это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Американским специалистом Игорем Ансоффом предлагается следующая матрица конкурентных стратегий

	<i>Старый рынок</i>	<i>Новый рынок</i>
<i>Старый товар</i>	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
<i>Новый товар</i>	Товарная экспансия	Диверсификация

## Подвиды конкурентной стратегии:

*А) Стратегия совершенствования деятельности.* Эта стратегия направлена на улучшение деятельности предприятия, она эффективна при растущем или ненасыщенном рынке. Суть данной стратегии заключается в проведении изучения целевого рынка предприятия, разработке мероприятий по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке. В этом случае доход обеспечивается за счет рационализации производства и сбыта.

*Б) Товарная экспансия.* Предприятие может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в этом случае обеспечивается за счет сохранения доли рынка в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку предприятие действует на знакомом рынке.

*В) Стратегия развития рынка* - направлена на поиск новых рынков / новых сегментов рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но в перспективе более доходна.

*Г) Стратегия диверсификации* - предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость фирмы в отдаленном будущем. Она является наиболее рискованной и дорогостоящей, возможны и проблемы в управлении диверсифицированными предприятиями.

# Типы конкурентного поведения организаций

В основу классификации типов конкурентного инновационного поведения организаций положен биологический подход Л.Г. Раменского:

1) Виоленты – это лидеры, обладающие монопольным положением. Их поведенческая стратегия направлена не на завоевание новых ниш, а на уверенное удержание ранее занятых (например, ТНК).

2) Пациенты – в экономике к ним относятся предприятия, занимающие узкие ниши и часто специализирующиеся на выпуске новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками.

3) Эксплеренты – такие производители часто выходят на рынок с инновационным продуктом, захватывая с его помощью часть рынка, не занятую другими организациями.

4) Коммутанты - их сила в лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги.