

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОСНОВА РАЗРАБОТКИ И ВЫБОРА ИННОВАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Г.И. Медведева**

*ФГБОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент д-р экон. наук, профессор В.В. Быковский*

**Ключевые слова и фразы:** бизнес-единицы; инновационные стратегии; конкурентные преимущества; матричные модели; portfolio-анализ.

**Аннотация:** Рассмотрены основные методы выбора приоритетных инновационных стратегий. В качестве аналитического инструментария, позволяющего осуществить выбор инновационных стратегий относительно отдельных бизнес-единиц, предложено использовать матричные модели portfolio-анализа. Использование матричных моделей позволяет сбалансировать инвестиционный портфель, комплексно оценить конкурентные преимущества и возможности предприятия для формирования и выбора наиболее эффективных инновационных стратегий.

Особенности процесса создания технологических и научно-технических нововведений связаны с уникальным характером производимой продукции и высоким уровнем неопределенности в планировании затрат и результатов. Инновационная деятельность может считаться успешной и результативной, если новация принимается рыночной средой, то есть она полностью отвечает требованиям клиентов. Конъюнктура рынков технологий и научно-технической продукции находится в тесной зависимости от инновационной активности экономики, многообразия развития отдельных отраслей и поведения субъектов рынка. Рыночно-ориентированный подход управления нововведениями требует анализа специфики рынка, оценки потенциальной емкости рынка, изучения структуры потребностей в нововведениях еще до начала разработки инновационных стратегий. С этой целью предприятие должно провести научно-техническую диагно-

---

Медведева Галина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», e-mail: gal9.med@mail.ru, ТамбГТУ, г. Тамбов.

стику портфеля нововведений предприятия, оценить их конкурентные преимущества, проанализировать возможности и поведение конкурентов, сформулировать инновационные стратегии и критерии эффективности при их успешной реализации. Успех инновационной деятельности во многом зависит от взаимосвязей производства и рынка, спроса и предложения.

Выбор той или иной инновационной стратегии осуществляется, как правило, с помощью portfolio-анализа – инструмента, который позволяет комплексно оценить деятельность предприятия с целью вложения средств в наиболее перспективные инновационные направления и сокращения или прекращения инвестиций в неэффективные проекты. Использование приемов и методов portfolio-анализа позволяет снизить степень инновационных рисков, добиться равномерного, сбалансированного размещения ресурсов между зарождающимися и зрелыми рынками с целью рассредоточения инновационных рисков.

На этапе выбора инновационной стратегии первоначально устанавливаются базовые стратегии развития, имеющие инновационную направленность.

В зависимости от особенностей внешней и внутренней среды предприятия инновационные стратегии могут быть рассмотрены по следующим направлениям.

1. Стратегия технологического лидера (наступательная, пионерная) характеризуется постоянной разработкой технологических инноваций. Основным мотивом является признание продукта или технологии как образца, не имеющего аналогов. Продлить лидирующее положение возможно путем модификаций и прочих инноваций, направленных на более полный охват рынка и снижение издержек.

2. 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, при этом затраты на нововведения ниже, чем у лидера.

3. Стратегия диверсификации включает развитие комплексных инноваций в различных сферах: усовершенствование старой продукции; расширение модифицированного ряда в технологии, маркетинге, финансах, сбыте, организационных структурах; изменение имиджа предприятия; создание многоцелевых сегментов.

4. 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.

Для выбора адекватной инновационной стратегии необходимо непрерывно осуществлять мониторинг и диагностику степени соответствия ресурсного и интеллектуального потенциалов производственного предприятия постоянно меняющимся потребностям рынка.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция предприятия и проводимая научно-техническая политика. Инновационная стратегия, выработанная на основе теории жизненного цикла продукта, учитывает фазы, в которых находится продукт. На каждой стадии жизненного цикла инноваций требуются различные методы и подходы, разная стратегия и тактика менеджмента. Жизненный цикл состоит из отдельных фаз, каждая из которых имеет определенные характеристики и переходит в другую фазу в следующем порядке (рис. 1).

Хотя в реальности существует множество различных типов жизненных циклов технологических систем, обычно рассматривают традиционный цикл, состоящий из 5 стадий. Рассмотрим модель со следующими этапами жизненного цикла: разработки, вывода на рынок, роста, зрелости и упадка.

Как видно из рис. 1 с появлением нового поколения техники начинается падение спроса на продукт предшествующего поколения и падения прибыли от производства данного вида продукта.

На *этапе зарождения* (изобретательский цикл) определяются способы материализации новых идей, которые будут положены в основу нового вида техники.

На *этапе роста* жизненного цикла инновационная деятельность предприятия связана с созданием системы конкурентных преимуществ нововведений. На этом этапе происходит еще невидимая борьба между способностями предприятия развить и удержать конкурентные преимущества и активизацией намерений конкурентов. На этом этапе решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровней производства, совершенствование профессионализма персонала и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты.

Сбыт и  
прибыль,  
р.

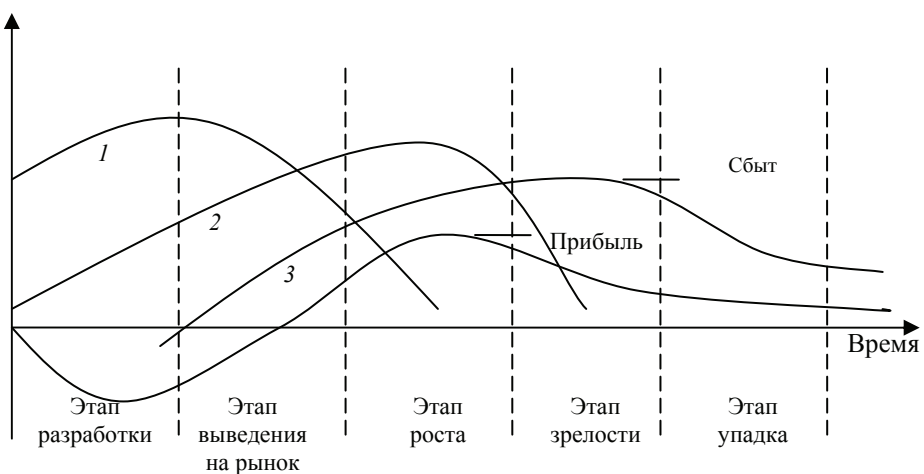


Рис. 1. Этапы жизненного цикла по трем поколениям техники

*Период зрелости* (пожинания плодов) может колебаться в значительных пределах, и деятельность предприятия должна быть направлена на поддержание накопленного уровня конкурентных преимуществ и максимального использования результатов.

*Спад жизненного цикла* связан с утратой конкурентного преимущества. Причинами утраты конкурентного преимущества могут служить старение многих элементов производства, научно-исследовательских опытно-конструкторских работ (**НИОКР**), маркетинга, а также появление могущественного конкурента с более прочной рыночной позицией.

Стабильная величина совокупного дохода предприятия обеспечивается правильным распределением усилий между меняющимися друг друга поколениями техники. Достижение такого распределения и является целью формирования и осуществления научно-технической политики предприятия. Оптимизация этой политики требует знаний о технических и технологических возможностях каждого из сменяющих друг друга поколений техники. Однако определяющим в формировании конкурентоспособной научно-технической политики предприятия служит то обстоятельство, что средства в развитие и освоение продукта нужно вкладывать значительно раньше, чем будет получен реальный эффект в виде завоеваний прочных позиций на рынке.

В прямой связи с концепцией жизненных циклов находится уровень прогрессивности возможных технологических решений. В соответствии с данной концепцией все используемые технологии делятся на ряд групп:

- 1) принципиально новые революционные решения;
- 2) технологические усовершенствования на ведущих направлениях;
- 3) модернизированные технологии, широко распространенные на многих производствах;
- 4) традиционные базовые технологии.

Важным направлением в инновационном менеджменте является поиск новых сфер приложения капитала, перераспределение инвестиционных ресурсов между различными инновационными бизнес-единицами.

Самыми распространенными матричными моделями, которые позволяют оценить инновационный потенциал бизнес-единиц предприятия и оценить степень инновационного риска, принято считать следующие модели: модель Бостонской консалтинговой группы (BCG), McKinsey, Hofer/Schendel, а также SWOT-анализ.

Направления выбора инновационной стратегии с учетом рыночной позиции (контролируемая доля рынка и динамика его развития, позиции лидера или последователя в отраслевой конкурентной борьбе) показаны на рис. 2.

Выбор стратегии осуществляется по каждому направлению, выделенному при формировании стратегических бизнес-единиц. Стратегию технологического лидерства предприятие принимает, если:

- проводит разработку широкого спектра технологий, способных стать доминирующими;
- осуществляет широкий спектр поисковых НИОКР, при котором новые технологические принципы соответствуют новым потребностям.

Рыночная позиция	Слабая	Завоевание другой фирмой	Стратегия следования за лидером	Интенсивные НИОКР, технологическое лидерство
	Благоприятная	Рационализация	?	Поиск выгодных сфер приложения
	Сильная	Ликвидация бизнеса	Рационализация	Организация рискованного проекта
		Слабая	Благоприятная	Сильная
		Технологическая позиция		

**Рис. 2. Пример portfolio-матрицы McKinsey в процессе выбора инновационных стратегий**

Резкое изменение окружающей среды, инвестиционного климата ставит задачу перед менеджерами по удержанию конкурентных преимуществ, потеря которых заставляет предприятие применять стратегию следования за лидером.

Замедление роста связано с проявлением сильных конкурентов и с наметившейся тенденцией разрывов между реальным состоянием и изменившейся ситуацией, на данном этапе более разумна оборонительная стратегия.

Наиболее распространенной моделью анализа, которая позволяет оценить инновационные позиции конкретного вида бизнеса с учетом его дальнейшего развития, является модель BCG (Бостонской консалтинговой группы) (рис. 3). Данная модель предназначена для выбора стратегии, в том числе и инновационной, в зависимости от доли рынка и темпов роста отрасли.

В соответствии с этой моделью предприятия, завоевавшие большие доли рынка в быстрорастущих отраслях («звезды»), должны выбирать стратегию роста и направлять денежные потоки на реализацию инновационных стратегий в данных стратегических бизнес-единицах. Компании, имеющие высокие доли роста в стабильных отраслях («дойные коровы»), выбирают стратегию ограниченного роста. Основная цель для них – удержание позиции и получение прибыли. Предприятия, имеющие малую долю рынка в медленно растущих отраслях («собаки»), выбирают стратегию отсечения и вывода активов из медленно растущих бизнес-единиц.

При высоком уровне нестабильности для предприятий, слабо закрепившихся в быстрорастущих отраслях, метод прогнозирования инновационной деятельности на основе вышеуказанных моделей не всегда эффективен. Чтобы решить проблему выбора инновационной стратегии при высоком уровне нестабильности более эффективно необходимо использовать

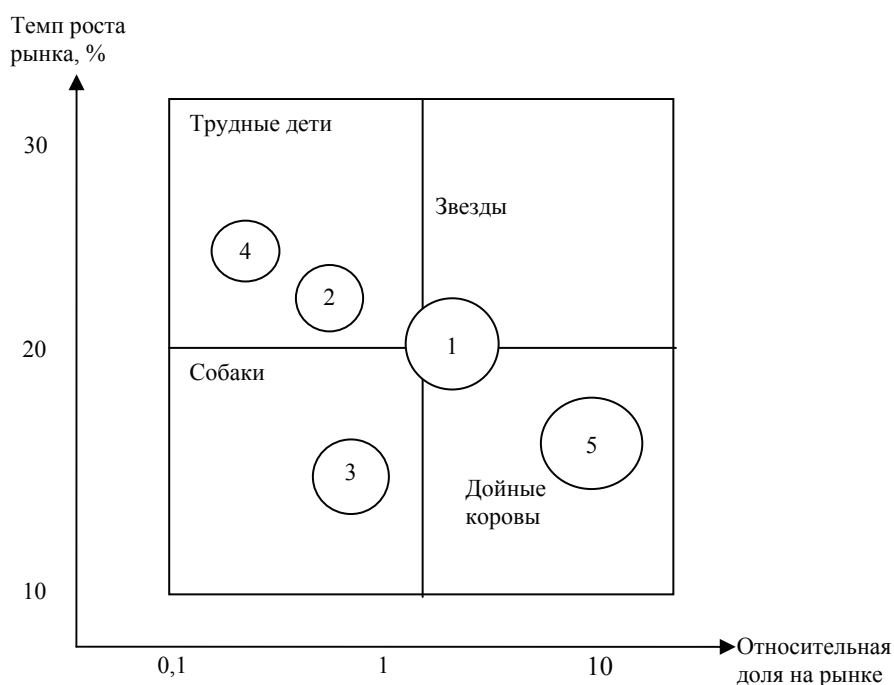


Рис. 3. Матрица BCG

модель Hofer/Schendel. Отличительной чертой данной модели является то, что отдельный взятый бизнес компании анализируется в соответствии с концепцией жизненной стадии конкретной отрасли.

Все вышеперечисленные модели, включая концепцию «Три К» (учет и анализ конкурентов, удовлетворение потребностей клиентов, создание конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятия на основе изменений внутренней среды), позволяют проанализировать потенциал прибыльности конкретной бизнес-единицы и оценить конкурентную позицию на рынке инноваций. В зависимости от ситуации, складывающейся в отрасли, и от конкурентных позиций основных стратегических бизнес-единиц предприятие принимает важные стратегические решения по вложению ресурсов в перспективные инновационные направления развития, и таким образом выделяются области, которые подвергнутся временному сокращению инвестиций или даже полному закрытию, как нерентабельные. Использование моделей при выборе инновационных стратегий позволяет руководству не только осуществить выбор наиболее эффективных стратегий, но и сформировать сбалансированный бизнес-портфель предприятия, оптимизировать процесс диверсификации бизнеса, распределить финансовые потоки и, тем самым, значительно снизить инновационный риск.

#### *Список литературы*

1. Воробьев, С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев, К.В. Балдин. – М. : Дашков и Ко, 2007. – 770 с.

2. Инновационный менеджмент : учебник / под. ред С.Д. Ильенковой. – М. : Юнити, 2008. – 417 с.

3. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятий : учеб. пособие / Э.И. Крылов, В.М. Власова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 602 с.

4. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.

---

## **Methodological Basis of the Development and Selection of Innovative Strategies of the Manufacturing Business**

**G.I. Medvedeva**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** innovatory strategies; portfolio-analysis; matrix-models; subjects of business; rival advantages

**Abstract:** The article describes the main methods for selecting the priority innovation strategies. As an analytical tool allowing for the selection of innovative strategies on the individual business units it is proposed to use the matrix model of portfolio-analysis. The application of matrix models enables to balance the investment portfolio, make a complex assessment of the competitive advantages and opportunities for businesses in order to build and select the most effective and innovative strategies.

---

© Г.И. Медведева, 2011