

УДК 353.2

Максименко Людмила Сергеевна, Година Ольга Викторовна

## ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

*В статье рассмотрены направления стратегий инновационного развития компаний, проанализированы стратегические инновационные цели российских организаций в зависимости от их размеров, определены ключевые составляющие успешности стратегических курсов действий по их достижению, что позволило аргументировать необходимость сбалансирования их комбинаций в виде портфеля стратегий инновационного развития с учетом целевых приоритетов, состояния внешней среды и инновационного потенциала предприятия.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, стратегические инновационные цели, стратегия инновационного развития, портфель стратегий инновационного развития, конкурентоспособность.

Lyudmila Maksimenko, Olga Godina

### STUDY OF MODERN DIRECTIONS OF FORMATION OF STRATEGY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT COMPANIES

*The directions of the strategy of innovative development of the companies analyzed strategic investment objectives of Russian companies according to their size, identified key components of a successful strategic courses of action to achieve them, which allowed to argue the need to balance their combinations in the form of portfolio strategy of innovative development based on targeted priorities, the state of the outer environment and innovative potential of the enterprise.*

**Key words:** innovative development, strategic investment goals, the strategy of innovative development, innovative portfolio strategies, the development of competitiveness.

В современных условиях хозяйствования выбор конкретного направления стратегии инновационного развития любой социально-экономической системы на каждом этапе жизненного цикла осуществляется менеджментом исходя из поставленных целей, задаваемых в рамках пути ее экономического развития (эволюционного или революционного) в зависимости от состояния делового окружения и внутренних параметров, прежде всего, оценки инновационного потенциала, имеющихся ресурсов и возможностей.

Оценка целей предприятия в формате SMART-принципов позволяет сориентировать его инновационное развитие в одном из трех альтернативных направлений (рис. 1).



Рис. 1. Направления стратегий инновационного развития предприятий

Вектор стратегического инновационного развития организации во многом зависит от величины ее потенциала, в том числе и от размера. Фирмы формируют стратегии собственного инновационного развития в случае непосредственного участия в разработке конкретных инновационных проектов. В основном подобные стратегии реализуют либо крупные организации, имеющие необходимые для этого ресурсы и возможности, либо малые предприятия, обладающие высоким интеллектуальным потенциалом. Причем, если в отношении первой категории речь идет преимущественно о внедрении инноваций в собственное производство, то вторые могут быть еще ориентированы и на продажу инновационных разработок «на сторону» [5].

В развитии предприятий на основе интеграции важную роль будет играть определение потенциальных партнеров, а также механизм взаимодействия между ними, в первую очередь эффективного менеджмента интеракции участников инновационной деятельности. Данную стратегическую альтернативу осуществляют в основном крупные компании с целью проведения активной политики по освоению новых технологий или продуктов.

Реализация стратегии заимствования новаций предполагает, что развитие предприятия осуществляется за счет привлечения продуктовых и технологических инноваций со стороны. Основная задача бизнес-структур, идущих по этому пути, состоит в «правильной» доработки приобретенной технологии для повышения эффективности своей хозяйственной деятельности.

Проведенный анализ целевых ориентиров развития российских крупных предприятий показал, что большинство из них ориентировано на реализацию собственного инновационного потенциала либо на комбинацию собственных разработок и заимствованных инноваций с последующей модернизацией и интеграцию с малыми и средними компаниями в проведении НИОКР (таблица 1).

Таблица 1

**Стратегические инновационные цели крупных компаний**

| Наименование организации                                         | Стратегическая инновационная цель                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Степень инновационной активности | Направление стратегии инновационного развития |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|
| ОАО «Федеральная сетевая компания Единой энергетической системы» | Повышение надежности, качества и экономичности энергоснабжения потребителей путем модернизации электрических сетей                                                                                                                                                                                                               | высокая                          | Реализация собственного потенциала            |
| ОАО «Системный оператор единой энергосистемы»                    | Инновационное развитие технологии централизованного управления электроэнергетическим режимом ЕЭС России, развитие и совершенствование инструментов оперативно-диспетчерского управления, а также современных рыночных механизмов и инструментов поддержания требуемого уровня надежности и надлежащего качества функционирования | средняя                          | Комбинация ресурсов                           |
| ОАО «РусГидро»                                                   | Обеспечение надежного и безопасного функционирования объектов компании, а также повышение энергоэффективности через развитие производства электроэнергии на базе возобновляемых источников энергии                                                                                                                               | средняя                          | Реализация собственного потенциала            |
| ОАО «РАО энергетической системы Востока»                         | Достижение сбалансированного развития энергетического комплекса ДФО за счет повышения эффективности, экономичности, экологичности и качества энергоснабжения потребителей на базе инновационных технологий и современных методов и механизмов управления                                                                         | низкая                           | Догоняющее инновационное развитие             |

| Наименование организации                                         | Стратегическая инновационная цель                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Степень инновационной активности | Направление стратегии инновационного развития                  |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| ОАО «Газпром»                                                    | Постоянное повышение технологического уровня ОАО «Газпром» для поддержания позиций технологического лидера в мировом энергетическом бизнесе                                                                                                                                                                                                                                                                             | высокая                          | Комбинация ресурсов                                            |
| ОАО «НК „Роснефть“»                                              | Развитие интеллектуального и технологического потенциала отрасли на основе мощного фундамента российской нефтегазовой школы                                                                                                                                                                                                                                                                                             | высокая                          | Комбинация ресурсов                                            |
| ОАО «Алроса»                                                     | Занять устойчивую лидирующую позицию в алмазодобывающей отрасли, за счет повышения производительности посредством инноваций и непрерывного совершенствования производственных процессов                                                                                                                                                                                                                                 | средняя                          | Комбинация ресурсов                                            |
| Группа компаний «КАМАЗ»                                          | Повышение качества выпускаемой продукции, отличающейся высокими потребительскими свойствами, а также создание новых и модернизация действующих производственных мощностей и расширение модельного ряда выпускаемой продукции                                                                                                                                                                                            | средняя                          | Заемствование инноваций                                        |
| ГК «Ростех»                                                      | Содействие разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции путем обеспечения поддержки на внутреннем и внешнем рынках российских организаций – разработчиков и производителей высокотехнологичной промышленной продукции, привлечения инвестиций в организации различных отраслей промышленности, включая оборонно-промышленный комплекс                                                 | высокая                          | Инновационное лидерство                                        |
| Компания «Российские железные дороги»                            | Эффективное развитие конкурентоспособного на мировом рынке транспортного бизнеса с учетом реализации ответственности национального перевозчика и владельца железнодорожной инфраструктуры на основе принципа достижения эффективности результатов при постоянном росте качества предоставляемых услуг и высоком уровне инноваций, безопасности перевозок, управленческой культуры и социальной ответственности бизнеса. | высокая                          | Догоняющее инновационное развитие                              |
| Федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России» | Создание прибыльной, клиенто-ориентированной, эффективной и технологичной компании, а также надлежащее обеспечение возложенной государством социальной функции по предоставлению базовых услуг почтовой связи                                                                                                                                                                                                           | низкая                           | Комбинация заимствования и догоняющего инновационного развития |



Инновационная деятельность рассматриваемых бизнес-структур строится в рамках модели «открытых инноваций» посредством ведения собственных исследований силами корпоративных научно-исследовательских центров и сторонних разработчиков, прежде всего представителей малого и среднего бизнеса. Для этого вокруг подобных компаний формируется так называемый «инновационный пояс» из числа малых и средних фирм, а также вузов, академических институтов РАН, ЭНИН, развивающих партнерские отношения с данными компаниями [1, 3]. Ключевыми составляющими их инновационных стратегий выступают технологическая модернизация производства, совершенствование системы управления, разнообразные программы сотрудничества по вопросам НИОКР. При этом детерминирующими факторами инновационного развития рассматриваемых компаний являются наличие собственных финансовых ресурсов и высокий уровень финансирования исследований и реализации инновационных проектов (от 2 до 3,8 % в общей структуре выручки), развитие инновационной культуры, а также умение разрабатывать и результативно реализовывать инновационные стратегии.

Предприятия среднего бизнеса, как показывает анализ их стратегических инновационных целей (таблица 2), реализуют преимущественно направление инновационного лидерства в силу достаточно высокого уровня собственного инновационного потенциала. Так, предприятия ЗАО «Интерскол», ЗАО «Медицинские технологии Лтд» и Компания NT-MDT, согласно заявленным целям стремятся занять лидирующие положения в своих отраслях посредством создания инновационных высокотехнологичных продуктов. Они активно ведут инновационную деятельность, создавая инновационные производства на собственных предприятиях.

Остальные компании, несмотря на наличие высокого инновационного потенциала, используют направление заимствования инноваций после их апробации на других предприятиях, что связано с отсутствием финансовых ресурсов для проведения собственных разработок. Ключевыми составляющими успешности их инновационных стратегий являются высокий уровень инновационной компетентности руководства, интеграция с другими субъектами инновационных процессов.

Таблица 2

## Стратегические инновационные цели компаний среднего бизнеса

| Наименование предприятия         | Стратегическая инновационная цель                                                                                                                                                                                                                                       | Направление стратегии инновационного развития             |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ООО «Интерэлектрокомплект»       | Создание безопасного, современного, надежного электротехнического оборудования с максимальным сроком службы.                                                                                                                                                            | Комбинация позиций инновационного лидерства и зависимости |
| ЗАО «Интерскол»                  | Занять лидирующее положение по производству электроинструмента, предложить потребителю широкий ассортимент недорогого и качественного инструмента для всех видов строительных работ.                                                                                    | Инновационное лидерство                                   |
| ЗАО «Медицинские технологии Лтд» | Стать высокотехнологичной компанией и всегда в своем развитии двигаться в этом направлении.                                                                                                                                                                             | Инновационное лидерство                                   |
| ЗАО «Нева-Металл Посуда»         | Производство продукции высочайшего качества.                                                                                                                                                                                                                            | Догоняющее инновационное развитие                         |
| Компания NT-MDT                  | Занять лидирующее положение на рынке российского научного приборостроения, опираясь на передовые разработки лучших научных коллективов России, а также путем непрерывного совершенствования компетентности в области разработки, производства, маркетинга и управления. | Лицензионная стратегия                                    |
| СКБ «Контур»                     | Развитие возможностей электронного документооборота для российских компаний                                                                                                                                                                                             | Догоняющее инновационное развитие                         |

| Наименование предприятия             | Стратегическая инновационная цель                                                                                                                       | Направление стратегии инновационного развития             |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Компания «Сплат-косметика»           | Создание качественных инновационных, не имеющих аналогов, продуктов                                                                                     | Комбинация позиций инновационного лидерства и зависимости |
| ООО Машиностроительный завод «Тонар» | Создание современного производства, динамично реагирующее на потребности рынка, выпуск новой техники с инновационными характеристиками и возможностями. | Заимствование                                             |

Общей целью инновационного развития предприятий малого бизнеса является повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции за счет инновационных разработок (таблица 3). Они используют направление зависимости инноваций, совмещая инновации, прошедшие испытания на других предприятиях, с собственными инновационными разработками, таким образом сокращая собственные затраты на проведение НИОКР.

Исследование целей российских предприятий крупного, среднего и малого бизнеса показало, что большинство из них рассматривают использование новых технологий главным образом для улучшения качества выпускаемой продукции, снижения ее себестоимости и создания новых видов товаров. Некоторые компании посредством внедрения инноваций получили возможность диверсифицировать свой бизнес.

Таблица 3

#### Стратегические инновационные цели компаний малого бизнеса

| Наименование предприятия                 | Стратегическая инновационная цель                                                                                                                                                                                   | Тип стратегии инновационного развития |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| ООО НПО «Альпика»                        | Выведение на рынок косметической продукции с новыми эффективными потребительскими свойствами.                                                                                                                       | Комбинация ресурсов                   |
| ООО «Передовые экотрусионные технологии» | Повышение конкурентоспособности за счет использования эффективных технологий и высокого качества продукции                                                                                                          | Комбинация ресурсов                   |
| ООО НПФ «Здоровое питание»               | Обеспечение конкурентоспособности путем производства новых, безопасных для потребителя, качественных продуктов питания с использованием эффективных технологий                                                      | Комбинация ресурсов                   |
| ООО НПО «СайТЭК»                         | Создание инновационных косметических средств, изготовленных из современного косметического сырья ведущих мировых производителей                                                                                     | Комбинация ресурсов                   |
| ООО НПО «ПрофТек»                        | Разработка качественных информационных систем, позволяющих максимально упростить задачи анализа и планирования, управленческого и финансового учета на современном предприятии, повысить его конкурентоспособность. | Комбинация ресурсов                   |

На основе проведенного анализа можно выделить и общие стратегические цели компаний крупного, малого и среднего бизнеса:

- достижение конкурентоспособности и экономической эффективности хозяйственной деятельности компании;
- повышение качества и обеспечение надежности предоставляемых товаров, работ (услуг);
- совершенствование методов и механизмов управления предприятием.



Поставленные общие стратегические цели расширяют диапазон инновационного развития российских компаний (рис. 2).

Для фирмы любого размера увеличение доли рынка очень важно, так как оно является базовым элементом прибыли и дохода. Компаниям необходимо проводить маркетинговые исследования рыночных областей, чтобы в дальнейшем предвидеть реакцию покупателей на появление нового продукта. Улучшая продажи, выводя новые товары в потребительский оборот, компании смогут поднять число собственных продаж, тем самым увеличивается доля рынка в данном целевом сегменте. Руководство компании должно стимулировать мотивацию сотрудников. Чем эффективнее работают менеджеры по сбыту, тем выше результат продаж выпускаемой продукции, соответственно, и доля рынка будет стремительно расти.



Рис. 2. Стратегические цели и направления инновационного развития компаний

Формирование и развитие системы управления инновационной деятельностью в организации невозможно без разработки инновационной стратегии в тесной взаимосвязи с корпоративной (общей) стратегией развития, без переоценки ключевых технологических и бизнес-процессов предприятия, инноваций за пределами компании в рамках тесного сотрудничества с другими субъектами инновационного процесса [2, 6].

На выбор основных элементов системы управления инновационной деятельностью компании оказывают влияние факторы внешней среды, прежде всего уровень спроса на инновации, интенсивность конкуренции, состояние рыночной инфраструктуры. Тщательный анализ внешних ситуационных переменных дает возможность выявить ключевые проблемы, детерминирующие взаимодействие элементов данной системы, оценить необходимость преобразований и своевременно адаптироваться к изменяющимся требованиям отраслевых рынков.

Внедрение новейшей техники, технологии, технологических процессов или иного обеспечения производства способствуют разрешению многих производственных и социально-экономических проблем предприятия. В производственном процессе принципиально новые технологии позволяют увеличить объем выпускаемой продукции, снизить ее себестоимость, трудоемкость, материалоемкость без привлечения дополнительных производственных факторов.

Изменения в существующую организацию производства должны вноситься непрерывно по мере изменений его научно-технического базиса, характера выпускаемой продукции, состава и квалификации кадров, а также как результат поиска новых, прогрессивных форм и методов организации и управления производством.

Разработка и внедрение на рынок продукции с новыми свойствами, атрибутами выступают – в условиях высококонкурентной среды – одними из важных аспектов деятельности любого предприятия. Благодаря новым товарам обеспечивается устойчивый рост предприятия, укрепляются позиции на рынке. Выпуск их на рынок предполагает новый полезный эффект для клиентов.

Разработка и освоение новейших материалов, обладающих качественно новыми эффективными свойствами, позволяет повышать конкурентоспособность производимой продукции, что положительно сказывается на показателях доходности компании.

Таким образом, многовариантность и разноплановость инновационных целевых ориентиров предопределяют множество альтернативных курсов действий по их достижению, которое может быть упорядочено в виде соответствующих комбинаций возможных стратегических решений, получивших название портфеля стратегий [4].

Формирование портфеля альтернативных стратегий инновационного развития предприятия означает поиск и сбалансирование различных способов, с помощью которых оно будет решать стоящие перед ним задачи по наращиванию нового качества развития исходя из общих и инновационных целей организации, ее инновационного потенциала, прогнозов изменения факторов внешней и внутренней среды. Он должен состоять как из общих для организаций любого размера, так и специфических в зависимости от целей компаний крупного, среднего и малого бизнеса стратегических инновационных альтернатив и предусматривать возможность перехода от эволюционного пути экономического развития к революционному в направлении роста конкурентоспособности производимых товаров. В связи с этим в практическом плане актуально дальнейшее исследование методических аспектов построения сбалансированного портфеля перспективных курсов действий в качестве рабочего набора стратегий инновационного развития как для конкретной сферы бизнеса, так и для портфеля сфер бизнеса инновационно ориентированной компании в целом.

### *Литература*

1. Александров В. Н. Управление инновационными процессами в госкомпаниях электроэнергетической отрасли России // Управленец. 2012. № 9–10. С. 74–78. URL: [http://science.usue.ru/attachments/743\\_Upravlenets%209-10%202012.pdf#7](http://science.usue.ru/attachments/743_Upravlenets%209-10%202012.pdf#7) (дата обращения: 15.08.2015).
2. Максименко Л. С., Музаев И. Р. Особенности и необходимость стратегического управления инновациями в современных условиях // Управление экономическими системами (электронный научный журнал). 2015. № 2 (74). URL: <http://uecs.mcnip.ru> (дата обращения: 15.08.2015).
3. Официальный сайт ОАО «НК «Роснефть». URL: <http://www.rosneft.ru/> (дата обращения: 15.08.2015).
4. Падалка О. В. Управление стратегическим развитием современной организации: монография. Ставрополь: СевКавГТУ, 2009. 174 с.
5. Трофимов О. В. Методология формирования стратегии инновационного развития промышленных предприятий в условиях модернизации экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Нижний Новгород, 2011.
6. Шанин И. И., Безрукова Т. Л., Борисов А. Н. Основные показатели системы управления инновационной деятельностью мебельных предприятий // Вопросы инновационной экономики. 2012. № 3 (13). С. 13–26.