

Министерство образования и науки России
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Казанский национальный исследовательский
технологический университет»

Ю.В. Храмов

СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО
И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ
НЕФТЕГАЗОХИМИЧЕСКОГО
КОМПЛЕКСА РОССИИ

Учебное пособие

Казань
Издательство КНИТУ
2014

Юрий Владимирович Храмов
Стратегии инновационного и
производственного развития
нефтегазохимического
комплекса России

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=16939185

*Стратегии инновационного и производственного развития
нефтегазохимического комплекса России. Учебное пособие : Казань;*

2014

ISBN 978-5-7882-1543-3

Аннотация

Рассмотрены современные прогнозы и концепции стратегического управления инновационной и производственной деятельностью нефтегазохимического комплекса России.

Содержание

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ | 6 |
| 1.1. Определение миссии и инновационной цели | 15 |
| 1.2. Стратегический анализ | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 41 |

Храмов Ю.В.

**Стратегии инновационного
и производственного
развития
нефтегазохимического
комплекса России.
Учебное пособие**

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое управление организацией – это основа современного менеджмента в условиях постоянных изменений окружающей среды и усиливающейся конкуренции. Неотъемлемой составной частью стратегического управления является стратегическое управление инновациями. В сущности, любые стратегические меры носят инновационный характер, так как основаны на инновациях, изменяющих производственный, научный, экономический потенциал и социальную среду организации. При этом наиболее сложны в

управлении инновационные стратегии развития, рассчитанные на значительный качественный скачок в производстве, предпринимательстве или социальной сфере предприятия. В связи с этим целесообразно обособленное рассмотрение планирования и организации инновационных процессов и изменений на предприятии в рамках специально выделяемых инновационных стратегий как средств достижения целей организации (корпорации, фирмы), определяющих направленность и содержание инноваций.

Целью данного учебного пособия стало рассмотрение комплекса вопросов, в совокупности составляющих сущность стратегического управления инновациями и специфику инновационных стратегий нефтегазохимического комплекса России как объекта управления, раскрытие механизма этого управления, изучение процессов формирования инновационных и производственных стратегий нефтегазохимического комплекса в условиях и на рынках ВТО.

Глава 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ РАЗВИТИЕМ

Понятие стратегия происходит от греческого слова *strategia*, состоящего из частей *stratos* – *войско* и *ago* – *веду*, т.е. по происхождению является военным термином.

Стратегия – высшая область военного искусства – изучает закономерности и характер войны, разрабатывает теоретические основы планирования, подготовки и ведения военных операций, занимается определением стратегических задач, вытекает из политики и обслуживает ее. Стратегическая задача – крупная задача, решение которой приводит к резкому изменению обстановки на театре военных действий.

Применительно к сфере управления и экономики термин «стратегия» трактуется специалистами по-разному. Существует две группы подходов к понятию «стратегия».

Первая группа исследователей связывает стратегию с плановым распределением ресурсов того или иного экономического объекта и ужесточает условия и возможности перехода от одной стратегии к другой:

– стратегия является организованным распределением ресурсов для достижения определенных целей (А.И. Богданов);

– стратегия – «долгосрочное планирование и программа рабочих действий, которые распространяются на всю его продолжительность во времени...» (Б.Санто).

Вторая группа авторов, напротив, делает упор на «мягкие» формы стратегических переходов, когда определяются общие ориентиры действий в условиях неопределенности, наличие тех или иных отклонений от устоявшихся тенденций:

– «стратегия здесь вовсе не означает тщательно продуманного, логически взаимосвязанного набора правил и процедур, позволяющих перейти от А к В и далее к С; например, в Японии под стратегией понимается готовность к событиям, которые происходят за границами действительности системы управления»' (Ч. Макмиллан);

– стратегия – это процесс, с помощью которого организация маневрирует в своем окружении (Д. Девис);

– стратегия – это правила принятия решений (И.Ансофф).

Можно дать и другое определение стратегии. Экономическая (социально-экономическая) стратегия – это система долгосрочных, определяемых целью развития концептуальных установок (ориентиров) на принятие решений, позволяющих распределять ресурсы между альтернативными

траекториями развития и корректировать их распределение при изменении внешних и внутренних условий функционирования. Стратегия развития инновационной сферы как часть общей социально-экономической стратегии может быть определена как инновационная стратегия (В.М. Аньшин, А.А. Дагаев).

Иерархическая структура (подсистема) стратегии связана с выделением четырех стратегических уровней: макроуровня, регионального уровня, отраслевого уровня и микроуровня.

Макроэкономическая стратегия связана с реализацией стратегических установок на уровне национальной экономики в целом. Обычно выделяют три основные задачи, решаемые в рамках формирования макроинновационных стратегий:

- обеспечение инновационной безопасности страны;
- выявление и реализация государственных научно-технических приоритетов;
- создание условий инновационной предпринимательской активности.

Региональная и отраслевая стратегии – это стратегии мезоуровня (среднего уровня). Разновидностью отраслевого уровня является так называемый корпоративный уровень, который характеризует процессы, протекающие на уровне объединений предприятий в масштабе отрасли, подотрасли, системы производств промышленности. Одной из форм

ассоциативно-корпоративного уровня выступают вертикальноинтегрированные компании и транснациональные корпорации.

Переходя к задачам мезоуровня, следует отметить, что проблемы макроуровня в этом случае трансформируются в соответствующие проблемы мезоуровня:

- макроинновационная безопасность – в региональную и отраслевую инновационную безопасность;

- государственные приоритеты – в региональные и отраслевые;

- инновационная активность – в проблему усиления инновационной активности в регионе и стимулирования повышения инновационного потенциала региона, а также в проблему активизации инновационной деятельности внутри ассоциативных отраслевых образований (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Задачи и уровни инновационных стратегий

Микроуровень – это уровень отдельных предприятий и организаций. Стратегическое управление организацией – это основа современного менеджмента в условиях постоянного изменения окружающей среды, ужесточающейся кон-

курении. При этом наиболее сложны в управлении инновационные стратегии развития организации. Сложность разработки инновационной стратегии заключается в том, что инновационная сфера многомерна и требует анализа направлений технического и технологического развития, имеющих интеллектуальных, производственных, организационных и человеческих ресурсов, наличия инновационной инфраструктуры, возможности получения инвестиций для финансирования инновационных проектов. Инновационная стратегия на уровне предприятия, или на микроуровне, очень сильно зависит от инновационных стратегий более высоких уровней.

Макроуровень создает условия функционирования предприятия в научно-технических направлениях, соответствующих мировым тенденциям развития. Инновационная деятельность предприятия посредством прямого и косвенного воздействия направляется в русло этих тенденций. Региональные инновационные стратегии нацелены на привязку деятельности предприятия к достижению целей региона, в том числе инновационных.

В зависимости от того, что представляет из себя регион, каковы его цели, определяется тип региональной стратегии. Поскольку предприятие территориально привязано к региону, оно не может напрямую противоречить его политике и должно учитывать при формировании своей стратегии региональные интересы.

Стратегическое управление инновационным развитием, включающее процесс формирования и реализации стратегии, требует решения пяти взаимосвязанных задач:

1. Формирование стратегического видения (идеологии, философии) инновационного развития, то есть определение долгосрочного направления инновационного развития и миссии, которую организация должна выполнить.

2. Определение на основе стратегического видения и миссии инновационных целей, стоящих перед организацией и задач, которые необходимо решить для достижения этих целей.

3. Разработка конкретных стратегий достижения поставленных инновационных целей.

4. Реализация стратегии.

5. Оценка результатов реализации стратегии и корректировка стратегии, инновационных целей, методов и механизмов достижения этих целей в соответствии с состоянием внешней и внутренней среды организации.

Решение этих задач осуществляется в четыре этапа:

I. Этап постановки цели:

1) анализируется исходная рыночная ситуация и устанавливается миссия организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям;

2) формулируются цели развития организации и устанавливается та цель развития, для которой ведется поиск инно-

вационной стратегии.

II. Этап стратегического анализа:

3) анализируется внутренняя среда организации и оценивается предварительно ее инновационный потенциал необходимый для достижения определенной инновационной цели;

4) анализируется состояние внешней среды и оценивается инновационный климат, содействующий или противодействующий инновационному потенциалу для достижения инновационной цели;

5) определяется инновационная позиция организации относительно выбранной цели инновационного развития.

III. Этап выбора инновационной стратегии:

6) формируется каталог из неинновационных и инновационных стратегий организации исходя из опыта фирмы и имеющейся информации о внешнем опыте;

7) устанавливаются базовые стратегии роста (интенсивного, интеграционного, диверсификационного, сокращений) и из них, в общий каталог инновационных стратегий отбираются стратегии соответствующие рыночной ситуации и имеющие инновационную составляющую;

8) из сформированного общего каталога инновационных стратегий осуществляется отбор и оценка альтернативных инновационных стратегий по критерию наибольшего соответствия цели развития организации;

9) осуществляется выбор и формулируется предпочти-

тельная инновационная стратегия.

IV. Этап реализации инновационной стратегии:

10) разрабатываются стратегический проект (состав стратегических изменений и мероприятия по их осуществлению) и план реализации проекта. Особо учитывается инновационный характер преобразований;

11) организуется стратегический контроль процесса реализации проекта;

12) оценивается эффективность процесса реализации и проводится необходимая корректировка проекта, стратегий, цели, миссии.

1.1. Определение миссии и инновационной цели

Основная общая цель организации, идеология ее существования обозначается как миссия организации. Миссия определяет характер бизнеса компании и позволяет ясно увидеть, что компания собирается сделать для своих клиентов. Существуют различные подходы к определению миссии:

Миссия «Бизнес-идея» – это взгляды высших менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься в перспективе, каков долгосрочный курс, каковы перспективы фирмы в будущем.

Миссию «Бизнес-идея» характеризуют признаки в следующей очередности:

- потребности потребителя и что надо производить;
- группы покупателей или для кого производить;
- каково технологическое исполнение, то есть, как удовлетворить потребности?
- разработка бизнес-плана по основным проектам.

Миссия-предназначение – это более конкретное определение области деятельности фирмы за счет уточнения потребностей покупателей, или что надо производить; определение сегмента рынка группы покупателей, или для кого производятся товары; определение технологического (как?) и функционального (кто?) исполнения, то есть уточняет-

ся процесс удовлетворения потребности покупателя. Миссию-предназначение характеризуют признаки в следующей очередности:

- основной вид деятельности, основные продукты/услуги;
- основные клиенты фирмы, потребители продукции/услуг;
- особенность фирмы, ее основное отличие от конкурентов;
- определение функционального исполнения продукции (услуг).

Миссия «Стратегическое видение» – это ограниченное, но конкретное понимание миссии, обозначающее вид ее деятельности (характер продукции и услуг), круг потребителей и клиентов, основное отличие от конкурентов, приносимую общественную пользу. Миссию «Стратегическое видение» характеризуют признаки в следующей очередности:

- какими видами деятельности организация собирается заниматься в перспективе?
- каков долгосрочный курс организации?
- каковы перспективы фирмы в будущем?

Миссия – политика – это концентрация самых основных (ключевых) целей развития фирмы, что дает уже более четкое представление о её поведении в ближайший период и на перспективу.

Миссия-ориентация – это изложение ценностей технического и эстетического, финансового и экономического, соци-

ального и организационно-управленческого характера, которых придерживается фирма, ее руководство и сотрудники. Миссия-ориентация выражается в виде декларации (кредо, философии, принципов, правил, девизов и т.п.) и доводится до всех причастных к делам фирмы организаций и людей. Инновационный характер имеют следующие направления миссии-ориентации:

- ориентация на периодический выпуск новых моделей продукции;
- ориентация на приобретение и применение самой передовой технологии;
- ориентация на применение прогрессивных материалов.

Определение инновационных целей.

Для достижения цели развития организации вырабатывается инновационная стратегия, реализации которой, в свою очередь, требует целевого управления инновацией, то есть формулирования инновационной цели. Выбор тех или иных стратегических целей требует учета различных факторов, связанных с внешней и внутренней средой организации (рис. 1.2).

Инновационными целями могут быть требования: о создании нового продукта; о переходе на новую технологию; о подготовке новой услуги; о переходе на новый вид ресурса, новую систему управления, новую организационную структуру.

При формулировании инновационных целей и стратегий

имеются принципиальные различия. Первые определяются как векторы развития, а вторые – как направления действий (то есть направления использования ресурсов) по данному вектору и способы подготовки и использования ресурсов. Однако цель и стратегия связаны одной логической цепочкой: стратегия есть средство достижения цели более высокого уровня управления.

При выборе стратегических целей необходимо учитывать следующие факторы:

- 1) основные направления деятельности фирмы:
 - разработки;
 - промышленное производство;
 - продвижение продукта;



Рисунок 1.2 – Схема выбора стратегических целей организации

2) рабочие принципы по отношению к внешней среде:

- торговля;
- взаимоотношения с потребителем;
- ведение переговоров;

3) культура организации:

- традиции;
- рабочая атмосфера;
- мотивация;
- обучение – социализация;

4) маркетинг:

- кто клиент (потребитель)?
- какие потребности мы можем удовлетворить?

Цели инновационной стратегии должны быть конкретны:

1) прибыльность – т.е. добиться в текущем году определенной величины чистой прибыли;

2) рынки:

- объём продаж;
- доля рынка;
- внедрение в новые сегменты рынка;

3) производительность – среднечасовая выработка в денежных (или натуральных) единицах.

4) продукция:

- общий объем выпуска;
- новые товары;
- снятие с производства некоторых моделей;

5) финансовые ресурсы:

- размер и структура капитала;
- соотношение собственного и заемного капитала;
- размер оборотных средств;

6) производственные мощности – здания, сооружения, оборудование, складские помещения и т.п. (основные сред-

ства).

7) НИОКР и новые технологии:

- технические характеристики;
- срок;
- стоимость;

8) организация:

- изменения в организационной структуре;
- открытие филиалов и представительств;

9) человеческие ресурсы – использование, движение, обучение, переподготовка, повышение квалификации, мотивация, социализация;

10) социальная ответственность:

- перед персоналом (питание, лечение, отдых и т.п.);
- перед населением (безопасность, экология и т.д.)

1.2. Стратегический анализ

Решение задачи выбора инновационной стратегии невозможно без предварительного анализа внутренней и внешней среды и без учета общей стратегии, или стратегической ориентации организации, которая оказывает непосредственное влияние на формирование инновационной стратегии. Система инновационных стратегий должна учитывать различные варианты инновационной деятельности предприятия и факторы, которые оказывают на нее влияние. К ним следует отнести:

- научно-технический потенциал;
- уровень развития опытно-экспериментальной базы;
- состояние нематериальных активов и наличие заготовок результатов уже выполненных НИОКР;
- структуру выпускаемой продукции с учетом долей рынка, стадий жизненного цикла;
- угрозу технологического и функционального замещения.

Инновационный потенциал

Основной принцип управления стратегией развития внутренней среды – максимальное использование внутренних резервов предприятия и последовательное устранение слабых

сторон, являющихся наиболее «узкими местами» на пути достижения целей.

Инновационный потенциал организации – это мера ее готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной инновационной цели, то есть мера готовности к реализации инновационного проекта, или программы инновационных преобразований, и внедрения инновации. Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как акция на изменения внешней среды и потому носит стратегический характер. От состояния инновационного потенциала зависит выбор и реализация инновационной стратегии, и поэтому его оценка представляет собой необходимую текущую операцию.

Развитие инновационного потенциала организации как целостной системы может осуществляться только через развитие компонентов ее внутренней среды. Необходим анализ внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему. Элементы сгруппированы в следующие блоки:

- 1) продуктовый (проектный) блок – направления деятельности организации и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);
- 2) функциональный блок (блок производственных функ-

ций и деловых процессов) – оператор преобразования ресурсов и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников организации на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих НИОКР, производство, реализацию, потребление);

3) ресурсный блок – комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;

4) организационный блок – организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;

5) блок управления – общее руководство организации, система управления и стиль управления.

В оценке инновационных ресурсов как средств обеспечения конкурентоспособности предприятия прослеживаются два подхода которые отличаются общим отношением к инновационной деятельности, ее постановке и условиям развития. В первом подходе инновационная деятельность рассматривается как область реализации стратегических решений организации, в другом случае – научнотехническая деятельность считается движущей силой, способной определять стратегическое будущее предприятия.

Потребности практики выдвигают необходимость в двух схемах анализа внутренней среды и оценки инновационного потенциала: детального и диагностического.

Детальный анализ. Детальный анализ внутренней среды и

оценки инновационного потенциала организации проводится в основном на стадии обоснования инновации и подготовки проекта, ее реализации и внедрения. Будучи трудоемким, он дает системную и полезную информацию. Схема оценки инновационного потенциала организации при детальном анализе внутренней среды следующая:

1) дается описание системной нормативной модели состояния инновационного потенциала организации (его внутренней среды), то есть четко устанавливаются те качественные и количественные требования к состоянию потенциала по всем блокам, компонентам блоков и параметрам, которые обеспечивают достижение уже данной инновационной цели и ее подцелей (по дереву цели);

2) устанавливается фактическое состояние инновационного потенциала по всем блокам, компонентам и параметрам;

3) анализируется рассогласование нормативных и фактических значений параметров потенциала организации; выделяются сильные (с запасом или точно соответствующие нормативной модели) и слабые (более или менее соответствующие нормативной моде стороны потенциала);

4) составляется примерный перечень работ по инновационному преобразованию организации (усиление слабых сторон).

Диагностический анализ. Ограничение в сроках, отсутствие специалистов, способных проводить системный ана-

лиз, отсутствие или недоступность информации об организации (особенно при анализе инновационного потенциала конкурентов) заставляют использовать диагностические подходы к оценке инновационного потенциала организации.

Диагностический подход реализуется в анализе и диагностике состояния организации по ограниченному и доступному как для внутренних, так и для внешних аналитиков кругу параметров.

Обязательные условия качественного проведения диагностического анализа:

1) должны использоваться знания системной модели и в целом системного анализа исследуемого объекта;

2) необходимо знать взаимосвязь диагностических параметров с другими важными параметрами системы, с тем чтобы по состоянию какого-либо одного диагностического параметра оценить состояние либо всей системы, либо существенной ее части;

3) информация о значениях отобранных диагностических параметров должна быть достоверной, так как при ограничении параметров возрастает риск потерь из-за неточно определенного диагноза состояния системы.

В части элемента «кадры» ресурсными параметрами будут: квалификация, сотрудничество, лояльность фирме, навыки и опыт, средний возраст коллектива и т.п. Функциональные параметры: уровень профессионально-квалификационного разделения труда, специализации и совмещения,

кооперации; учет личностных характеристик сотрудников и руководителей и др.

Проведение диагностического анализа требует определенных навыков и информационной базы. Схема диагностического анализа и оценки инновационного потенциала организации такова:

- ведение каталога управляющих воздействий;
- ведение каталога ситуаций с состоянием среды;
- ведение каталога диагностических параметров, характеризующих внешние проявления;
- ведение каталога структурных параметров, характеризующих внутреннее состояние;
- установление взаимосвязи структурных и диагностических параметров системы;
- наблюдение диагностических параметров и обработка статистических данных;
- оценка структурных параметров;
- оценка состояния частных параметров и определение интегральной оценки потенциала организации.

Для решения аналитических задач разрабатываются специальные вопросники и анкеты различной степени детализации параметров.

Инновационный климат

Инновационный климат – это состояние внешней среды

организации, содействующее или противодействующее достижению инновационной цели. Проявляется он через влияние на инновационный потенциал.

В структуре внешней среды организации выделяют макросреду (среда косвенного воздействия) и микросреду (среда прямого воздействия, или операциональная среда). В макросреде выделяются четыре стратегические сферы: социальная (С), технологическая (Т), экономическая (Э) и политическая (П). Микросреда организации рассматривается как состав субъектов, непосредственно взаимодействующих с организацией и прямо влияющих на состояние инновационного потенциала.

Основной принцип управления стратегией развития во внешней среде – максимальное использование (агрессивная маркетинговая политика) сильных сторон предприятия, обеспечивающих ему преимущества перед конкурентами.

Инновационная позиция организации

Стратегическая инновационная позиция организации определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, то есть инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции производится с помощью различных матриц, например матрицы SWOT-анализа.

Количественное выражение инновационной позиции мо-

жет вычисляться либо произведением, либо суммой инновационного потенциала и инновационного климата.

Инновационная активность и инновационная сила

При оценке той или иной ситуации реально учитывается не только инновационная позиция, но и инновационная сила, или мощность, проявляемая организацией в конкретной обстановке.

Инновационная активность – комплексная характеристика инновационной деятельности фирмы, включающая степень интенсивности осуществляемых действий и их своевременность, способность мобилизовать потенциал необходимого количества и качества.

Параметры инновационной активности:

A1 – качество инновационной стратегии и инновационной цели, то есть соответствие стратегии миссии – предназначению и миссииориентации, внешней среде, потенциалу, целям и другим стратегиям фирмы;

A2 – уровень мобилизации инновационного потенциала, то есть проявленная руководством способность привлечения требуемого потенциала;

A3 – уровень привлеченных капиталовложений, то есть проявленная руководством способность привлечения инвестиций, требуемых по объему и приемлемых по источникам;

А4 – методы, культура, ориентиры, используемые при проведении изменений, то есть применение в инновационной деятельности концепций и методов направленных на получение реальных конкурентных преимуществ (например, в инновационных процессах распространен метод «параллельного проектирования», в маркетинге инноваций – метод «фокусирования на клиента»);

А5 – соответствие реакции фирмы характеру конкурентной стратегической ситуации (известны три типа поведения или реакций на стратегическую ситуацию: реактивное поведение, активное поведение, планово-прогнозное поведение);

А6 – скорость (темп) проведения стратегических инновационных изменений, то есть интенсивность действий по созданию и продвижению новшеств, проведению стратегических инновационных изменений, показатель ТАТ, обновляемость продукции, технологии и технологического оборудования, обновляемость знаний персонала, организационных структур и другие показатели;

А7 – обоснованность реализуемого уровня инновационной активности, то есть соответствие того или иного уровня стратегической и тактической активности состоянию внешней среды и состоянию самой организации (резкое необоснованное усиление активности или неадекватная пассивность обрекают организацию на неудачу).

Теория и практика стратегического и проектного управления выработали ряд универсальных стратегий, получив-

ших широкую известность. При этом различают следующие стратегии:

1. «Базовые» или «эталонные» стратегии. Они направлены на развитие конкурентных преимуществ фирмы, в силу чего их называют также «стратегиями развития» или «стратегиями роста» фирмы. Базовые стратегии развития чаще всего делятся на следующие группы: стратегии интенсивного развития, стратегии интеграционного развития, стратегии диверсификационного развития, стратегии сокращения. Первые три стратегии часто называют стратегиями роста. В каждой из этих групп имеются непосредственно инновационные стратегии. Другие стратегии имеют тот или иной инновационный аспект. Базовые стратегии отражают общепринятые направления развития конкурентных преимуществ фирмы. Их используют в качестве типовых каталогов при подборе альтернативных стратегий.

2. Функциональные стратегии. Представляют собой комплексы мероприятий для отдельных функциональных сфер и подразделений. Они имеют подчиненное значение и являются по существу ресурсными программами, обеспечивающими практическую реализацию базовых стратегий.

Каждая стратегия роста в процессе своей реализации образует тот или иной поток стратегических изменений как внутренней, так и внешней среды фирмы. Многие из этих изменений новы и неожиданны для фирмы и ее контактной аудитории, то есть стратегиям присущ инновационный ха-

раक्टर.

При стратегии интенсивного роста организация постепенно наращивает свой потенциал путем лучшего использования своих внутренних сил и лучшего использования предоставляемых внешней средой возможностей. Известны три стратегии интенсивного роста. В первой из них, направленной на более глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом, инновационная составляющая незначительна. Локальные инновационные стратегии осуществляются в связи с изменением состояния элементов фирмы.

Вторая стратегия, направленная на развитие рынка, заключается в поиске нового рынка для данного продукта и закреплении на нём. Она содержит в основном маркетинговую инновацию (новый рынок – старый товар).

Третья стратегия, заключающаяся в развитии товара, состоит в модернизации или создании нового товара для его реализации на данном рынке. Здесь мы имеем дело с продуктовой инновацией (новый товар – старый рынок).

Стратегии интенсивного роста хорошо описываются матрицей И.Ансоффа «новые/старые товары и технологии – новый/старый рынок» (табл. 1.1).

Рассмотренные ситуации охватывают все четыре квадранта матрицы (табл. 1.1):

- 1) при известных товарах и рынках наблюдаются лишь локальные инновации;
- 2) «старые товары и технологии – новый рынок» (иннова-

ционная маркетинговая стратегия);

3) «новые товар и технологии – старый рынок» (инновационная продуктовая и технологическая стратегия);

4) квадрант с ситуацией «новые товары и технологии новый рынок» относится к конгломератным диверсификационным стратегиям, когда мы имеем дело с комплексным инновационным проектом (конструкторским, технологическим, маркетинговым, организационным и управленческим).

Стратегии интеграционного развития – это:

– стратегия интеграции с поставщиками и снабженческими структурами (вертикальная интеграция вниз – с поставщиками). Организационная инновация: слияние, поглощение, альянсы с поставщиками и снабженческими фирмами;

Таблица 1.1

Виды инноваций, отражаемые в матрице И.Ансоффа «старые/новые товары и технологии – старый/новый рынок».

| Рынок | Товары и технологии | |
|--------------------|---|--|
| | Известные (старые) | Новые |
| Известный (старый) | Ситуации при интенсивном росте за счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрации потенциала на отдельных секторах (сегментах). Реализуются локальные инновации. Риск минимален. | Ситуации при горизонтальной диверсификации и развитии товара. Успех и риски зависят от реализации конструкторских и технологических инноваций и ноу-хау фирмы. |
| Новый | Ситуации при развитии рынка. Риск коммерческий (рыночный), успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы. | Ситуации при конгломеративной диверсификации. Реализуются конструкторская, технологическая и маркетинговая инновации. Риски суммируются (максимальны). |

– стратегия интеграции с промышленными потребителями и сбытовыми структурами (вертикальная интеграция вверх – с потребителями). Организационная инновация: слияние, поглощение, альянсы с потребителями и сбытовыми фирмами.

– стратегия интеграции с отраслевыми разрабатывающими и производящими организациями (горизонтальная интеграция – с отраслевыми организациями-конкурентами). Организационная инновация: слияние, поглощение, альянсы с разрабатывающими и производящими организациям отрас-

ли.

Все три стратегии интеграционного развития связаны с организационными инновациями.

В группу стратегий диверсификационного роста входят стратегия конструкторской диверсификации, стратегия конструкторско-технологической диверсификации и конгломеративная диверсификация.

– Стратегия конструкторской диверсификации (ее также называют центрированной, поскольку технология, отрасль и рынок не изменяются). Осуществляется конструкторская (продуктовая) инновация (новый продукт, старая технология, старый рынок). Она направлена на поиск и использование заключенных в существующем деле (бизнесе) дополнительных возможностей для производства конструктивно новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре дела, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии (технология должна быть «плодотворной»), опоре на другие сильные стороны предприятия. Это стратегия внутриотраслевой и внутрирыночной продуктовой инновации, использующая эффект синергии.

– Стратегия конструкторско-технологической (горизонтальной) диверсификации. Осуществляются конструкторская и технологическая инновации (новый продукт, новая технология, старый рынок).

– Конгломеративная («чистая» или полная) диверсифика-

ция. Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Портфель продукции обновляется радикально. Возникает ситуация «новая продукция – новый рынок»: в наличии и продуктовая (конструкторская и технологическая), и маркетинговая инновация (новый продукт, новая технология, новый рынок); риск и сложность управления удваиваются.

Стратегии сокращения заключаются в выявлении и сокращении нецелесообразных издержек. Осуществляются локальные инновационные стратегии, связанные с изменением состояния элементов фирмы, организационные и управленческие инновации (ликвидация структурных звеньев), сокращение кадров (технологическая, организационная и управленческая инновации). Стратегии сокращения могут повлечь за собой различные инновационные мероприятия: применение новых эффективных материалов, технологий, методов управления, организационных структур.

Инновационные стратегии, как и другие функциональные стратегии, направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий обуславливается составом компонентов внутренней среды предприятия. Следует так же отметить и то, что инновационная стратегия играет для сферы НИОКР в компании примерно ту же роль, что стратегия корпорации

для компании в целом (табл.1.2).

Таблица 1.2

Сравнение функций стратегий корпорации и НИОКР

| Сфера влияния | Корпоративная стратегия | Стратегия НИОКР |
|----------------------------|---|--------------------------------|
| Ресурсы | Распределение между сферами управления | Распределение между проектами |
| Критерии определения целей | Экономическая обстановка на рынке | Положение корпорации на рынке |
| Области бизнеса | Продуктивно-рыночная стратегия | Технико-продуктовая стратегия |
| Объекты планирования | Продуктивно-рыночный ассортимент | Балансировка портфеля проектов |
| Временной аспект | Увязка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных аспектов | |

Инновационными стратегиями могут быть: инновационная деятельность организации, направленная на получение новых продуктов, технологий и услуг; применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге и управлении; переход к новым организационным структурам: применение новых видов ресурсов и новых подходов к использованию традиционных ресурсов.

Таким образом, относительно внутренней среды инновационные стратегии подразделяются на несколько крупных групп:

- продуктовые (портфельные, предпринимательские или бизнесстратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
- функциональные (научно-технические, маркетинговые, производственные, сервисные);
- ресурсные (финансовые, трудовые, информационные и материально-технические);
- организационно-управленческие (технологии, структуры, методы, системы управления).

Инновационная стратегия исходит из принципа "время – деньги". Выбор инновационной стратегии с учетом жизненного цикла продукта учитывает следующие этапы:

1. Зарождение. Этот переломный момент характеризуется появлением зародыша новой системы в среде старой или исходной, что превращает ее в материнскую и требует перестройки всей жизнедеятельности.

2. Рождение. Здесь перелом состоит в том, что реально появляется новая система, сформировавшаяся в значительной степени по образу и подобию систем, ее породивших.

3. Утверждение. Переломом является возникновение сформировавшейся (взрослой) системы, которая начинает на равных конкурировать с созданными ранее системами, в том числе и с родительской. Сформировавшаяся система стремится самоутвердиться и готова к тому, чтобы положить начало появлению новой системы.

4. Стабилизация. Перелом во вступлении системы в такой

период, когда она исчерпывает свой потенциал дальнейшего роста и близка к зрелости.

5. Упрощение. Переломный момент, состоящий в начале «увядания» системы, в появлении первых симптомов того, что она прошла апогей своего развития: молодость и зрелость уже позади, а впереди старость.

6. Падение. Во многих случаях отмечается снижение большинства значимых показателей жизнедеятельности системы, что и составляет суть перелома.

7. Исход. Этот переломный момент характеризуется завершением снижения большинства значимых показателей жизнедеятельности системы. Она как бы возвращается к своему исходному состоянию и подготавливается к переходу в новое состояние.

8. Деструктуризация. Перелом выражается в остановке всех процессов жизнедеятельности системы и либо в использовании ее в другом качестве, либо в проведении технологии утилизации.

Избранная инновационная стратегия развития предприятия должна быть реализована. Процесс реализации любой инновационной стратегии вызывает лавину последующих нововведений. Например, решение о переходе на новую технологию выдвигает требования по обновлению состава и использованию ресурсов (материальнотехнических, информационных, трудовых, финансовых), перепроектированию (инжинирингу) всех основных и вспомогательных деловых

процессов по стадиям жизненного цикла изделия (НИОКР, производство, реализация продукции, обслуживание потребителей), приводит к нововведениям в системе и аппарате управления, организационной структуре. Этот поток изменений коренным образом преобразует состояние организации, позволяет ей адаптироваться к внедряемой инновации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.