

**Дмитриева С. И.**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Академии Труда и социальных отношений, г. Москва, [almo1212@yandex.ru](mailto:almo1212@yandex.ru)



## АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА

*В статье рассмотрена классификация инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятий в рыночных условиях и в зависимости от инновационных целей. Обоснованы факторы, позволяющие определить, будет компания «генерировать идеи» или слепо «имитировать». В результате анализа инновационных стратегий предложен алгоритм разработки инновационной стратегии промышленного холдинга.*

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, инновационное развитие, имитация, инновация, промышленный холдинг.

### Введение

**П**онятие «стратегия» в современной интерпретации — это комплексные действия управленческого характера, которые направлены на усиление позиции организации и удовлетворение потребностей клиентов, способствующие выполнению миссии организации и достижению поставленных ею целей.

Следует отметить, что формирование инновационной стратегии должно происходить с учетом основных базисных процессов как в самой организации, так и в ее внешней среде, а также возможности роста инновационного потенциала организации.

Инновационной стратегии промышленного холдинга нужно ориентироваться на будущее и учитывать постоянные изменения внешней среды, широко использовать инновационный потенциал входящих в холдинг дочерних организаций, характеризоваться гибкостью и способностью к быстрой адаптации к новым рыночным условиям.

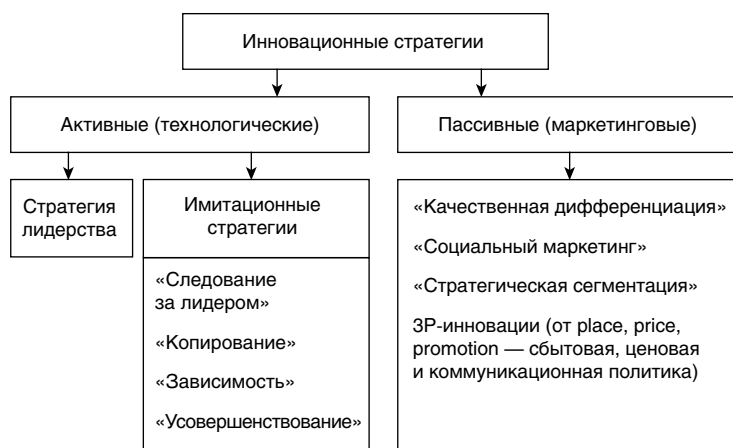
Следовательно, достичь желаемого результата в холдинге невозможно без формирования инновационной стратегии, которая

была бы способна наиболее эффективно взаимодействовать все инновационные процессы организации.

### Классификация инновационных стратегий

Единой модели инновационной стратегии, как и единого стратегического управления для всех предприятий, не существует по одной простой причине — каждая компания по своим характеристикам уникальна. Отсюда следует, что содержание стратегического управления инновационным процессом также уникально, и для каждой компании существует своя специфическая форма. Тип инновационной стратегии зависит от внешних и внутренних факторов.

Стратегия рыночного лидера подразумевает внедрение базисных (радикальных) инноваций, включающих создание принципиально новых видов продукции, технологий, методов организации и управления. Стратегии последователя придерживаются организации, внедряющие улучшающие инновации.



**Рис. 1.** Классификация инновационных стратегий в зависимости от модели поведения предприятия на рынке

Б. Санто приводит следующую классификацию стратегий<sup>1</sup>:

- по характеру «плановиков» и «реализаторов»: институциональные (на уровне предприятия) и центральные (на государственном уровне);
- по предметному содержанию на уровне предприятий различают стратегии в области исследований и разработок, продуктовой структуры, рынка, финансов, организации и т. п., являющиеся составными частями долгосрочной инновационной стратегии;
- по «менеджерскому поведению»: традиционная, оппортунистская, имитационная, оборонительная, зависимая, наступательная.

Понимая под инновационной стратегией ту или иную модель поведения компании в новых рыночных условиях, можно выделить две группы стратегий: активные и пассивные (рис. 1).

Нашим соотечественником Л. Г. Раменским была предложена теория типов конкурентных стратегий, независимо переоткрытая и выведенная на качественно новый уровень через 40 лет британским экологом Д. Грай-

мом<sup>2</sup>. Тип стратегии по Раменскому–Грайму отражает способность объекта противостоять конкуренции и захватывать тот или иной объем гиперпространства экологических ниш, переживать стрессы, восстанавливаться после нарушений. *Главными детерминантами для определения стратегии являются конкуренция, стресс и нарушение (disturbance).*

Согласно этому подходу стратегическое поведение подразделяется на четыре вида: виолентная (силовая) стратегия, пациентная (нишевая) стратегия, коммутантная (соединяющая) стратегия, эксплерентная (пионерская) стратегия.

Естественный рост фирмы в ходе цикла жизни часто сопряжен с последовательной сменой стратегий. Свое развитие данный подход получил в работах швейцарского эксперта Х. Фризевинкеля, который предложил обозначения типов инновационных фирм, ассоциируемые с животным миром («лисы», «слоны», «львы», «мыши» и т. д.)<sup>3</sup>.

В основе другого подхода к классификации инновационных стратегий лежит определение

<sup>1</sup> Санто Б. Инновация как средство экономического развития: пер. с венг. М.: Прогресс, 1990. С. 296–302.

<sup>2</sup> Grime J. P. Vegetation classification by reference to strategies // Nature. 1974. V. 250. July 5. P. 26–31.

<sup>3</sup> Подробнее см.: Панкрухин А. П., Соловьев В. А. Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга: учеб. пособие. М., 1991.



**Рис. 2.** Классификация инновационных стратегий в зависимости от инновационных целей

цели разрабатываемой стратегии. В качестве таких целей рассматривается достижение лидирующего положения на рынке либо удержание завоеванных позиций (рис. 2).

Данная классификация расширяет и дополняет деление инновационных стратегий по «менеджерскому поведению», предложенное Б. Санто.

Интересна точка зрения на разделение стратегий Н. Ю. Кругловой<sup>4</sup>. Выделение их разновидностей автор производит исходя из понятия конверсии. При этом под конверсией деятельности предприятия предлагается понимать непрерывную цепь разнообразных реакций на изменения внешней среды и, прежде всего, рынка товаров и технологий. Новшества, вносимые конверсией, могут иметь различную степень радикальности: от смены каналов распространения продукции (осуществляемой без изменения технологии производства) до коренного изменения технологической специализации. Среди наиболее типичных стратегий, по мнению Н. Ю. Кругловой, можно выделить следующие:

- стратегия частичного изменения ассортимента продукции;

- стратегия полной смены ассортимента;
- стратегия изменения технологической специализации.

- адаптация приоритетов деятельности предприятия к требованиям рынка по стадиям жизненного цикла технологии/спроса.

Кроме того, в литературе по стратегическому и инновационному менеджменту можно встретить другие варианты классификации инновационных стратегий, в той или иной мере соответствующие перечисленным выше способам.

Однако следует заметить, что существует также классификация инновационных стратегий относительно внутренней среды (рис. 3).

Каждая из инновационных стратегий имеет свой набор правил и методов, но поскольку при формировании стратегии конкретной организации зачастую используется смесь из представленных выше инновационных стратегий, то аналогично переплетаются также и их инструменты и методологии.

На сегодняшний день в наличии есть множество различных типов методик и инструментов: концептуальные и математические модели, контрольные перечни, сравнительный анализ, конкретные методики (например, оптимизация стоимости и развертывание функций качества) и методы (такие

<sup>4</sup> Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. / Круглова Н. Ю., Круглов М. И. М.: Высшее образование, 2004. С. 255.



**Рис. 3.** Классификация инновационных стратегий относительно внутренней среды

Источник: составлено автором на основании Катаев А. Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2006. — 179 с. РГБ ОД, 61:07–8/1035.

как PERT<sup>5</sup>, CPA). Многие из них основаны на академических эмпирических исследованиях, другие были разработаны в промышленности или консультантами, работающими в промышленности. Некоторые из них широко применяются, в то время как другие полезны только в конкретных контекстах.

## Имитация или инновация

Механизм управления инновационной деятельностью всегда направлен на достижение конкретных инновационных целей путем воздействия на факторы, обеспечивающие их достижение. Механизм управ-

ления инновационным развитием холдинга зависит от субъектов инноваций. Субъекты инновационного развития промышленного холдинга могут выступать как новаторы, генерирующие новые идеи, или как имитаторы, которые воспроизводят новые (чужие) идеи.

Дилемма «имитировать или не имитировать» всегда встает перед компаниями, испытывающими нехватку технологий. Как правило, компании начинают как имитаторы, а затем учатся. Несмотря на то что имитация представляет собой первоочередной образ действия, понимание имитации от компании к компании будет различаться. Для некоторых компаний имитация будет стратегией, а для некоторых кратковременной тактикой.

К двум факторам, позволяющим определить, будет компания «генерировать идеи» или слепо «имитировать», относят:

1) способность поглощать и познавать новое, а именно признавать, ассимилировать и применять знания, помогающие лучше усваивать и перенимать внешние ресурсы;

<sup>5</sup> Прим. авт. Program (Project) Evaluation and Review Technique (сокращенно PERT) — техника оценки и анализа программ (проектов), которая используется при управлении проектами. PERT — это способ анализа задач, необходимых для выполнения проекта. В особенности анализа времени, которое требуется для выполнения каждой отдельной задачи, а также определение минимального необходимого времени для выполнения всего проекта.

2) доступные дополнительные активы, которыми фирма располагает, такие как специализированные производственные мощности, доступ к каналам сбыта, сетям услуг и соответствующим технологиям.

Эти факторы зависят от выбранного пути развития компании и могут внести значительный вклад в ее успех. Следовательно, способность в будущем разрабатывать новые продукты зависит от способности соответствовать стратегическому намерению с существующими ресурсами и знаниями.

Таким образом, компании, обладающие способностью определять, ассимилировать и применять внешние знания и в то же время способностью применять полученные знания, выберет инновационный путь развития. Они не просто будут стремиться имитировать своих конкурентов, а начнут свою собственную, более систематическую инновационную деятельность. В случае, когда компании не хватает необходимых качеств, она вынуждена будет просто слепо имитировать.

## Разработка инновационной стратегии промышленного холдинга

Как уже отмечалось выше, единой, успешной для всех предприятий модели инновационной стратегии не существует. Выбор стратегии зависит от множества факторов, в том числе от рыночной позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала предприятия, производимого продукта или услуг, состояния экономики, культурной среды и пр.

Оценка выбранной стратегии осуществляется посредством анализа того, насколько учтены проблемы рынка, а также в соответствии с принципами инновационного развития холдинга. Кроме этого, извлечение знаний является ключевым фактором в процессе стратегического развития. Разработку инновационной стратегии холдинга предложено разделить на три этапа (рис. 4).

Структуры промышленного холдинга представляют собой интегрированную сеть. Большинство крупных холдингов являются организациями комбинированного типа, что выражается в централизованном управлении в сочетании со структурой полунезависимых, но связанных дочерних обществ.

Организационная структура холдинга позволяет нескольким структурам промышленного холдинга работать над одним проектом одновременно при общей координации из центра, который, как правило, закрепляется за материнской компанией. При этом инструментарий управления проектами позволяет отдельным структурам отслеживать ход разработки инноваций, экспериментальных исследований, адаптации и внедрения.

Таким образом, эффективность инновационного развития промышленного холдинга возможна только в том случае, если формируется *единая инновационная стратегия для всех дочерних предприятий компании*. Определяются стратегии дочерних обществ и их составляющие, которые в дальнейшем аккумулируются, и с учетом всех этих стратегий формируется общая стратегия холдинга (рис. 5).

Инновационная стратегия промышленного холдинга должна ориентироваться на бу-

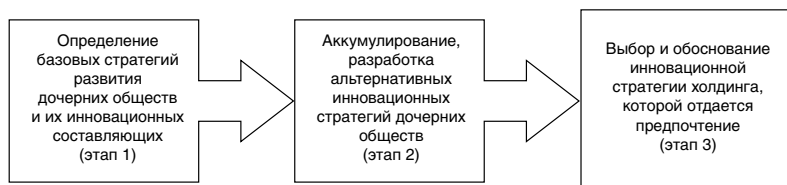
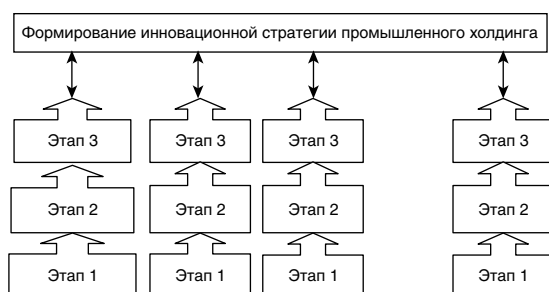


Рис. 4. Последовательность разработки инновационной стратегии холдинга

Источник: разработано автором.



**Рис. 5.** Формирование инновационной стратегии промышленного холдинга

Источник: разработано автором.

дущее и учитывать постоянные изменения внешней среды, широко использовать инновационный потенциал входящих в холдинг дочерних организаций, характеризоваться гибкостью и способностью к быстрой адаптации к новым рыночным условиям.

## Заключение

Подводя итог, считаем важным отметить, что инновационная стратегия промышленного холдинга будет считаться успешной в том случае, если приведет к новому продукту или услуге, которые будут хорошо продаваться. Поэтому необходимо использовать синергию различных методик и инструментов управления инновационной системой промышленного холдинга с целью максимального «перекрытия» недостатков одно-

го метода достоинствами другого. Каждая компания должна самостоятельно выбирать, по какой методике работать и какой набор инструментов при этом использовать, но хочется обратить внимание на то, что комплексный подход к решению задач управления не единожды доказывал свою эффективность.

## Список литературы

1. Б. Санто. Инновация как средство экономического развития: пер. с венг. М.: Прогресс, 1990.
2. Grime J. P. Vegetation classification by reference to strategies // Nature. 1974. V. 250. July 5.
3. Миркин Б. М. О типах эколого-ценотических стратегий у растений // Журнал общей биологии. 1983, Т. XLIV, №5.
4. Панкрухин А. П., Соловьев В. А. Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга: учеб. пособие. М., 1991.
5. Стратегический менеджмент. Учебник 2-е изд. / Круглова Н. Ю., Круглов М. И. М.: Высшее образование, 2004.
6. Катаев А. Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: дис. канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2006.
7. Терентьев Н. Е. Риски инновационного развития и повышение конкурентоспособности компании // Современная конкуренция. 2008. № 3(9).
8. Рубин Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.

*S. Dmitrieva, PhD (Economics), Lecturer, Academy of Work and Social Relations, Moscow, almo1212@yandex.ru*

## ALGORITHM FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE STRATEGIES IN INDUSTRIAL HOLDING

In the article classification of innovative strategy depending on model of behavior of the enterprises in market conditions and depending on the innovative purposes is considered. The factors allowing to know will the company «generate ideas» or blindly «replicate» are defined. As a result of the analysis of innovative strategy, the author offers the algorithm of development of innovative strategy of industrial holding.

**Key words:** innovative strategy, innovative development, imitation, innovation, industrial holding.