

**ТОКАРЕВА С. А., УСКОВА В. А.**  
**РОЛЬ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**  
**В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ**  
*УДК 338.28, ВАК 08.00.05, ГРНТИ 06.81.25*

Роль стратегии инновационного  
развития в обеспечении  
конкурентоспособности компании

The role of innovation development  
strategies in ensuring the company's  
competitiveness

С. А. Токарева, В. А. Ускова

S. A. Tokareva, V. A. Uskova

Санкт-Петербургский государственный  
экономический университет, Санкт-  
Петербург

St. Petersburg State University of  
Economics, St. Petersburg

*В статье сравниваются различные подходы к определению сущности, ценности и направленности стратегии с позиции повышения конкурентоспособности организации, инновационной активности и развития бизнеса; выделяются наиболее весомые факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии в зависимости от целей, условий, ресурсов, масштабов инноваций и качества отношений.*

*The article compares different approaches to the definition of the essence, values and orientation of the strategy in the field of competitiveness, innovation and business development; Only the most important factors that ensure the scaling of innovative and quality relations are given.*

*Выбор стратегии связан с точностью оценки взаимоотношений во внешней и во внутренней среде предприятия, с оптимальным использованием потенциала предприятия, с получением полезных эффектов от новых продуктов, технологий, процессов и структур. Реализация инновационных стратегий ведет к повышению конкурентоспособности, интегрирующей показатели деятельности организации и отражающей способность сохранять позиции на рынке и реализовывать задачи в борьбе за клиента.*

*The choice of strategy is associated with the need to use the capabilities of the enterprise, with obtaining beneficial effects from new products, technologies, processes and structures. The implementation of innovative strategies leads to increased competitiveness, integration of the organization's performance indicators and reflection of opportunities.*

*The need to maintain competitiveness, improvement or renewal of products (services) involves the formation of a market and demand for innovative products. In this regard, the strategy of effective management of product competitiveness is based on the use*

*Необходимость сохранения конкурентоспособности, совершенствование или обновление продукции (услуг) предполагает формирование рынка и спроса на инновационные товары. В этой связи стратегии эффективного управления конкурентоспособностью продукции базируются на использовании новых разработок в маркетинге, перманентных маркетинговых исследованиях, на регулярном отслеживании реакции клиентов на новые товары.*

**Ключевые слова:** стратегия, инновации, конкурентоспособность, инновационное развитие, риски.

**Keywords:** strategy, innovation, competitiveness, innovative development, risks.

## **Введение**

Современный уровень развития рыночной экономики представляет собой многомерную систему, интегрирующую в себя производителей, продавцов, потребителей, общественные и государственные структуры, взаимодействующие между собой в рамках конкуренции, партнерства, прямого или опосредованного доминирования. Для укрепления позиций в геополитической сфере, для повышения конкурентоспособности, стабильности и независимости для российской экономики выбрано направление инновационного развития, нацеленное на повышение уровня и качества жизни населения с помощью системного внедрения инноваций. Тогда как для компаний особое место в поиске направлений инновационного развития занимает разработка стратегий, позволяющих выявить ситуационные особенности для укрепления своих позиций на рынке.

Следует подчеркнуть, что стратегия понимается и воспринимается как четко обоснованный сценарий достижения конечного результата, целевая программа действия на отдаленную перспективу или совокупное моделирование действий по осуществлению поставленных целей. В этой связи стратегия инновационного развития является элементом инновационной деятельности и атрибутом ее результативности и эффективности. В зависимости от уровня, целей, направлений, субъектов и объектов стратегии могут меняться и отличаться по зрелости и актуальности, новизне, реальности и достижимости. Классифицируя стратегии инновационного развития, можно условно выделить три основные группы: внешние, внутренние и целевые стратегии. Кроме того, в зависимости от уровня достижения конкурентных преимуществ и перспектив развития предприятия выделяют стратегии лидерства, дифференциации продукции, фо-

кусирования на издержках или продукции, стратегии роста, сокращения, комбинирования ресурсов и направлений [1].

### **Анализ**

Согласно работам Шевченко Е. А. инновационные стратегии создают достаточно сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. Эти условия связаны с повышением уровня неопределенности результатов, что усиливает важность управления инновационными рисками. Затем, это рост инвестиционных рисков проектов, когда приходится искать рискованных инвесторов, в связи с чем появляется качественно новый объект управления – инновационно-инвестиционный проект [2].

Компании выбирают инновационную стратегию и определяют направление в зависимости от инновационного уровня, который отличается по наличию ресурсов и потенциалу внедрения инноваций. При проведении исследований Шевченко Е. А. [2], было предложено четыре возможных варианта инновационных уровней и обозначено четыре различных стратегии, которые обосновывают направления дальнейшего инновационного развития предприятия:

1. Стратегия лидерства соответствует высокому уровню инновационного развития организации, поэтому при реализации этой стратегии предприятие продолжает следовать поставленной цели, реализуя инновационный потенциал, осуществляя укрепление позиций в инновационной среде.

2. Стратегия сохранения позиций соответствует среднему показателю уровня инновационного развития, поэтому в её основе лежит использование различных мер по сохранению высокого и повышению среднего уровня инновационного потенциала. Стратегия сохранения предполагает реализацию мероприятий по рационализации, поиску выгодных сфер приложения усилий, усилению рисковости проектов при условии высокого показателя научно-технического потенциала.

3. Стратегия усиления действий выбирается при кризисном уровне инновационного развития, который опасен для предприятия. Риски связаны с тем, что в определенный момент может возникнуть ситуация, ведущая к перемещению фирмы на низкий уровень инновационного развития. Понятно, для того чтобы прорваться, подняться с этого низкого уровня потребуется больше радикальных преобразований. Усиление, укрепление инновационного потенциала может происходить за счет повышения его составляющих, таких как инвестиции и профессиональные компетенции.

4. Стратегия радикальных преобразований отличается низким уровнем инновационного потенциала и неблагоприятными или средними показателем по формированию инновационного климата. Выбор этой стратегии связан с тем, что предприятию требуются серьезные ресурсы, инструменты и механизм для трансформации функций.

Ефимычев Ю. И. и Трофимов О. В. в своих работах указывают на то, что по мере развития стратегического управления меняется вектор и ракурс стратегии. Системные исследования показывают, что постоянные изменения внешней среды (глобализация, усиление конкуренции, мировой финансовый кризис и

т. д.) диктуют свои условия, что заставляет предприятия вырабатывать новые стратегии, не только адаптируя свое поведение в факторам влияния, но и направляя силы, ресурсы и персонал на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ на основе эффективного управления изменениями в организации, которые будут выражаться в ее способности развиваться в условиях турбулентности внешней среды [3]. По сути именно макроэкономический тренд на инновации и стратегические ориентиры высшего руководства нашей страны являются основополагающим фактором, обуславливающим формирования инновационных стратегий и на уровне отдельных бизнес-структур.

Таблица 1 – Основные цели стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 год

Цели	Уровень достижений к 2020 году	Проблемы	Сущностная характеристика
1. Повысить долю предприятий промышленного производства, внедряющих технологические инновации, в общем количестве предприятий промышленного производства	До 40–50 % , а в 2009 году было 9,4 %	Недостаточное качество образования на всех уровнях	Недостаток финансирования, структурные проблемы, устаревшие модели управления учебным процессом, нехватка современных кадров, в том числе управленческих
2. Увеличить долю России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг (атомная энергетика, авиатехника, космическая техника и услуги, специальное судостроение)	До 5–10 % не менее чем в 7 и более секторах экономики	Устаревшие жизненные установки и модели поведения	Развивать личностные качества: мобильность, системное и непрерывное образование, рискоспособность, инновационная активность
3. Повысить долю экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров	До 2 % , а было 2008 году – 0,25 %	Слабая восприимчивость бизнес-структур к инновациям технологического характера	Доля затрат на технологические инновации довести до 5 %
4. Обеспечить рост валовой добавленной стоимости инновационного сектора в валовом внутреннем продукте	До 17–20 % , в 2009 году было 12,7 %	Низкая отдача от реализации технологических инноваций	На 1 рубль затрат в приходилось 2,4 рубля инновационной продукции
5. Повысить уровень инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции	До 25–35 % , в 2010 году было 4,9 %	Структурные проблемы в организации управления инновациями на уровне организаций	Имитационный характер при необходимости радикальных нововведений и новых технологий

Цели	Уровень достижений к 2020 году	Проблемы	Сущностная характеристика
6. Увеличить внутренние затраты на исследования и разработки, из них больше половины обеспечить за счет частного сектора	до 2,5–3 % валового внутреннего продукта, в 2010 году – было 1,3 %	Недостаток инвестиций с инновационную сферу	Низкий уровень расходов на исследования и разработки в бюджетах компаний: так, подобные бюджеты лидеров в мировой автомобильной индустрии в 6 раз выше, чем у российского автопроизводителя
7. Увеличить количество российских вузов в составе ведущих мировых университетов по мировому рейтингу университетов	до 4 единиц, в 2010 году – 1 вуз	Низкий уровень стимулирования инноваций	Уровень оплаты научных сотрудников в 3 раза ниже, чем в США
8. Повысить долю средств на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в структуре средств в ведущие российские университеты	до 25 %	Интеллектуальная и бизнес миграция	Отток оценивается в 3–5 млрд долл. ежегодно

Ефимычев Ю. И. и Трофимов О. В. акцентируют внимание на то, что трансформация во внешней среде влияет на рождение новых решений, удовлетворяющих традиционные и новые потребности. В частности, использование достижений научно-технического прогресса и способность управлять большими объемами информации позволяют компаниям совершенствовать способы, ускорять степень удовлетворения нужд потребителей. Новые знания через систему разработок позволяют совершенствовать качества и свойства продуктов и услуг, оптимизировать затраты и себестоимость изделий [3].

Для разработки стратегий используется анализ ключевых факторов, характеризующих состояние предприятия и состояние портфеля продукции. Из ключевых факторов следует выделить сильные стороны отрасли и сильные стороны предприятия, являющиеся зачастую решающими при выборе стратегии. На выбор стратегии влияют финансовые возможности предприятия и квалификация работников. Предприятия и организации, обладающие представительной финансовой базой или имеющие легкий доступ к ресурсам, находятся в лучшем положении для выбора вариантов инновационной стратегии. Повышение профессионализма, компетенций и квалификационного потенциала работников является важнейшим условием перехода к новым формам производства, качественному технологическому обновлению на основе заинтересованности и мотивации. Кроме того, при выборе стратегии должны тщательно исследоваться и учитываться пространственно-временные факторы. Риски, угрозы, возможности и прогнозируемые перспективы имеют определенные временные границы,

цикличность, этапы достижения и реализации, продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии.

Согласно утверждениям Портера М. [4], классика менеджмента, чтобы добиться повышения конкурентоспособности, организация, выбирая стратегии развития, должна следовать одному из трех базовых сценариев:

1. Лидерство по снижению затрат означает, что победа над конкурентами достигается за счет минимизации затрат или оптимизации расходов по структуре. Сокращение затрат достигается в зависимости от уровня развития и отраслевой принадлежности за счет крупносерийного производства, технологических инноваций, новых источников сырья и других факторов. Естественно, при выявлении резервов снижения затрат компания может при сохранении цен на продукцию получать высокую прибыль, которая больше чем у конкурентов. Однако следует учитывать, что снижение затрат не означает снижения качества и объемов производства. При снижении затрат не следует забывать о дифференциации продукции в связи с чем для потребителя продукт компании должен сохранять свою привлекательность и удовлетворять потребности клиента. В противном случае потребитель по объективным причинам либо вообще откажется о покупки, либо будет настаивать на основательном снижении цен. Предприниматели понимают, что стать лидером рынка по снижению затрат сложнее параллельно с подобными задачами и конкурентов. Межорганизационная борьба за снижение затрат может привести не только к убыткам для конкретной компании, но и к разрушению структуры всей отрасли.

2. Стратегия дифференциации означает для компании стремление победить конкурентов за счет повышения потребительской ценности товара или услуги. Ценность связана с созданием сильного бренда, оригинального дизайна, сервисным наполнением услуги, заботой о качестве обслуживания клиентов, построением эффективной дистрибьюторской сети. Целью внедрения стратегии является активизация покупательского поведения, когда потребитель платит дополнительную цену за уникальность продукции. Дополнительная цена направлена на покрытие затраты и обеспечение роста прибыли. Подчеркнем, что выбор подобного стратегического поведения характерен для компаний, находившихся в одинаковых условиях и имеющих примерно одинаковые затраты. Выбор направлений по сокращению расходов должен идти независимо от уникальных характеристик продукции, отличающих ее от конкурентов. На отдельном рынке практически только одна компания может лидировать по снижению затрат, но использовать стратегии дифференциации могут несколько компаний.

3. Стратегия фокусирования предполагает специализацию компании на продукте, рыночном сегменте, географическом регионе, приобретении уникального опыта работы. Это точечная направленность, целевая ориентация на конкретную аудиторию.

Можно утверждать, что выбор стратегии коррелирует с уровнем и качеством сложившихся условий, направлением и видами инноваций в отрасли, на предприятии, взаимным влиянием и сочетанием инноваций и прогрессивных управленческих действий, стимулированием и мотивацией выбора и внедрения

разработок. В зависимости от масштаба и темпов внедрения продуктовых, процессных, прорывных, открытых, потребительских, производственно-технологических, социальных, организационно-управленческих и маркетинговых инноваций меняется сущность стратегии, стратегический результат, цикличность и синергетическая эффективность внедрения. Таким образом, инновационная стратегия не просто намечает перспективный уровень развития предприятия, но, прежде всего, обосновывает качественные изменения в системе отношений при реализации инновационного потенциала. Внедрение инноваций для повышения качества, расширения ассортимента, совершенствования или обновления бизнес-процессов, функций и технологий обеспечивает изменение внутри компании и во внешней среде. Только масштабные и качественные перемены стимулируют внедрение системных инноваций. Предлагаемый подход к дифференциации инновационных стратегий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация инновационных стратегий

Типы стратегий	Содержание	Риски
1. Традиционно-улучшающая	Изменение продукции путем совершенствования	Ведет к технологическому и экономическому отставанию
2. Оппортунистическая	Поиск продуктов с небольшими затратами на совершенствование, разработку и исследование	При достижении некоторого монопольного положения по сбыту продукта быстро снижается доля на рынке
3. Имитационная	Используется финансово и технологически сильными предприятиями, имеющими средства для приобретения лицензий	Зависимость от разработчиков и продавцов технологий
4. Оборонительная	Проведение разработок, чтобы сохранить позиции и не отстать от конкурентов	Не ведет к лидерству
5. Зависимая	Используется малыми предприятиями, которым крупный бизнес позволяет применять новый продукт или технологию	Не ведет к лидерству
6. Наступательная	Стремление занять ведущие позиции на рынке	Сложно реализовать прорывные технологии, высоки риск, высокая окупаемость проекта
7. Активная	Прорывное лидерство, имитация (копирования, следования за передовыми предприятиями, усовершенствования)	Связана с рисками, но с высокими доходами в случае победы
8. Пассивная	Модификационные и маркетинговые разработки по выходу на новые целевые рынки, дифференциации продукта, сбытовые, ценовые и коммуникационные стратегии	Риски меньше, но развитие постепенно замедляется

В работах Яшина С. Н. и Малова С. А. подчеркивается, что стратегия управления инновационным развитием предприятия содержит три основных направления, которые включают инструментарию по реализации стратегии:

1. Система менеджмента качества, включающая процессное управление, обеспечивает выстраивание бизнес-процессов компании таким образом, чтобы достигались ее стратегические цели, происходило увеличение ее стоимости для заинтересованных сторон со снижением отрицательной неопределенности и, по возможности, с более полным использованием всех возможностей.

2. Система управления стоимостью, включающая в себя финансовую модель (управление стратегическим бизнес-планированием); управление активами; рыночную капитализацию (управление ожиданиями рынка), представляет собой расчетный инструмент, задающий количественные границы принятия эффективных решений.

3. Система управления рисками дает ответ на вопрос о степени неопределенности, с которой компания готова смириться, стремясь к увеличению стоимости для заинтересованных сторон [5].

Выбор компанией основной стратегии основывается на рыночной ситуации, жизненном цикле, организационно-управленческой структуре, маркетинговом потенциале и спросе на продукцию. Следует учитывать все риски, которые возникают при внедрении стратегий. Например, для менеджмента компании требуется полная информация о позициях конкурентов, так как внимание и решение задач в одном секторе сразу вызывает опасности в другом. Сокращая издержки, меняя технологии, компания может потерять контроль над конъюнктурой и изменением рыночного спроса. Преимущества могут получить компании, позиционирующие в более узком целевом рынке или сегменте, занимающие часть ниши внутри уже сложившегося сегмента ниши.

Наиболее полное содержание для проведения стратегического и конкурентного анализа условий для инновационного развития предложили К. Фляйшнер и Б. Бенсуссан, разработавшие систему FAROUT, которая основана на требованиях обоснованности и ценности для специалистов, принимающих бизнес-решения. Стратегические разработки должны обладать общими характеристиками, то есть быть ориентированными на будущее (future orientation), быть точными (accuracy) и объективными (objectivity), обладать ресурсной достаточностью и эффективностью (resource efficiency), полезностью (usefulness) и своевременностью (timeliness).

Для практического применения стратегий интересно сравнение теории Портера, сосредоточенной на максимизации усилий, прилагаемых к достижению победы в ожесточенной конкурентной борьбе, и концепции «голубых океанов» У. Чан Кима и Рене Моборна. Эти теории могут быть комплементарными и дополнять друг друга, и альтернативными, исключительными в зависимости от миссии, потенциала и активности бизнеса. Стратегия «голубых океанов» в бизнесе по сути представляет отказ от прямой конкуренции в целом, но не отказ от активного бизнеса. У. Чан Ким и Р. Моборн указывают, что в современных высококонкурентных условиях бизнес-структурам нецелесообразно только бороться, вести «кровавопролитную» борьбу на традиционных рынках («алых



океанах»)), поскольку такая стратегия развития создает в бизнесе шаблонное мышление, заставляя менеджмент сосредотачиваться на конкуренции в ограниченном сегменте [6]. Поиск своего пути, своих товаров и клиентов, уникального направления может быть сложен с позиции рождения и первого воплощения идеи, но не с позиции дальнейшей реализации и укрепления позиций. Следует признать, что обе концепции являются признанными в научном и бизнес-сообществах, а менеджмент предприятия в зависимости от условий может обоснованно выбирать стратегические ориентиры для развития бизнеса и повышения конкурентоспособности.

Яшин С. Н. и Малова С. А., в своих работах, опираясь на использование процессного и функционального подхода к управлению инновационным развитием предприятия, отмечают важность дифференциации общей стратегии (целевое состояние) на элементы или составные части. Разработанная стратегия развития инновационного развития предприятия с помощью инструментов мониторинга трансформируется в функциональную стратегию, которая ставит целью управляемость предприятия, обозначая четкие целевые критерии развития и систему мотивации и поощрения персонала и высшего менеджмента. Инновационный менеджмент использует такие средства как «дерево» факторов стоимости и «дерево» рисков, трансформированные в ключевые показатели эффективности развития и активизации деятельности предприятия. Данные факторы становятся ориентирами долгосрочной и оперативной деятельности каждого сотрудника [5].

## **ВЫВОДЫ**

Инновационное наполнение и переориентация всех бизнес-процессов, включая трансформацию организационной структуры управления и формирование корпоративной культуры, способствуют проявлению новаторского потенциала, но зависят от инновационной готовности, компетентности, творчества и существующей управленческой структуры. Выбор инструментов стимулирования конструктивной, креативной и кооперативной деятельности повышает конкурентоспособность, но зачастую затрудняется в традиционных бюрократизированных формах организации управления и коммуникаций.

В связи с этим важно подчеркнуть необходимость выделения возможности развития корпоративной культуры в рыночно-адхократическом направлении, что способно поддержать переход к инновационному развитию предприятия, ориентированному на новаторство персонала. При этом неперенным условием становится открытость к трансформации бизнес-процессов, превращение корпоративной культуры в сильное движущее и объединяющее начало. Поэтому многим современным управляющим нужно рассматривать корпоративную культуру как стимулирующий стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников на общие задачи, а также мобилизовать инициативу персонала, обеспечить продуктивное взаимодействие и общее повышение конкурентоспособности организации на основе общей инновационной миссии и целей.

## Список литературы

1. Пасмурцева Н. Н. Повышение конкурентоспособности на основе использования концепции стратегического управления инновационным развитием предприятия // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2018. № 3. С. 20–24.
2. Шевченко Е. А. Технология выбора инновационной стратегии развития предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2018. Т. 3. № 4 (14). С. 136–138.
3. Ефимычев Ю. И., Трофимов О. В. Концептуальные основы стратегии инновационного развития промышленных предприятий : монография. Н. Новгород : Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского. 2010. 273 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М. : Альпина Паблишер, 2017. 716 с.
5. Яшин С. Н., Малова С. А. Некоторые аспекты формирования стратегии управления инновационным развитием предприятия // Инновационная наука в глобализующемся мире. 2018. Т. 2. № 1 (5). С. 72–76.
6. Моборн Р., Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М. : Манн, Иванов и Фербер. 2017. 336 с.

## List of references

1. Pasmurtseva, N. N., “Improving competitiveness through the use of the concept of strategic management of innovative enterprise development”, *Voronezh State University Bulletin*, Series: Economics and Management, 2018, no. 3, pp. 20–24.
2. Shevchenko, E. A., “Technology of Choosing an Innovative Enterprise Development Strategy”, *Actual Problems of Aviation and Cosmonautics*, 2018, т. 3, no. 4 (14). pp. 136–138.
3. Efimychev, Yu. I., Trofimov, O. V., *Conceptual Foundations of the Strategy for Innovative Development of Industrial Enterprises*, monograph, N. Novgorod, Publishing House of the UNN named after N. I. Lobachevsky, 2010, 273 p.
4. Porter, M., *Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its sustainability*, Moscow, Alpina Publisher, 2017. 716 p.
5. Yashin, S. N., Malova, S. A., “Some aspects of the formation of the strategy for managing the innovative development of an enterprise”, *Innovation science in a globalizing world*, 2018, т. 2, no. 1 (5), pp. 72–76.
6. Moberne, R., Chan Kim, V., *Blue Ocean Strategy. How to find or create a market free of other players*, Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2017, 336 p.