# Содержание

Введение…………………………………………………………………..3

# 1 Стратегии виолентов, патиентов, коммутантов, эксплерентов……..5

2 Стратегии инновационного поведения предприятий………………..10

2.1 Два основания для выделения проблемных ситуаций……………..13

2.2 Типичные ситуации…………………………………………………..16

2.3 Инновационные стратегии в ситуации выживания………………20

2.4 Инновационные стратегии в кризисной ситуации………………….24

2.5 Пути к успеху………………………………………………………….26

Заключение……………………………………………………………......31

Литература………………………………………………………………...33

**ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях развития конкурентной среды одним из основных способов решения экономических, социальных и экологических проблем является использование новейших достижений науки и техники. Каждое предприятие стремится к тому, чтобы экономический рост был интенсивным, т.е. был следствием применения более совершенных факторов производства и технологий. Предпосылкой интенсивного роста является использование в практической деятельности предприятий инновационной стратегии.

Тема предлагаемой работы – «Виды стратегий нововведений». Актуальность данной темы обусловлена рядом факторов. Прежде всего, потому, что появление дисциплины "инновационный менеджмент" продиктовано требованиями жизни. Инновационные процессы, их воплощение в новых продуктах и новой технике являются основой экономического развития.

Существенной характеристикой инновационного процесса является его целенаправленность, развитие в строго определенном и заранее заданном направлении. Из этой предпосылки вытекает необходимость признания стратегического мышления менеджмента предприятий и управляемого преодоления барьеров, стоящих на пути нововведений. Однако эмпирические исследования поведения инновационно активных предприятий показывают, что такой рационалистический и «менеджмент-центристский» подход имеет ограничения и не в полной мере учитывает реальную ситуацию инициирования нововведений, в которой часто присутствует элемент спонтанности.

Многообразие инновационных стратегий во многом объясняется исходными различиями между предприятиями и вариативностью условий, в которых им приходится действовать.

Целью данной работы является анализ основных стратегий нововведений.

Основной задачей работы ставится исследование и типологизация стратегий нововведений предприятий традиционного сектора российской промышленности. Экономические реформы поставили перед такими предприятиями целый ряд проблем («вызовов»), связанных с необходимостью обновления и развития. Каждое изученное нами предприятие на момент проведения исследования оказалось в уникальной инновационной проблемной ситуации, выразившейся в определенном сочетании «внутренних» и «внешних» факторов инновационного процесса. Для решения этой задачи был использован метод кейс-стади (монографического исследования). . Метод кейс-стади (монографического исследования) позволил выдвинуть и проверить гипотезу о том, что «состояние» предприятия, та проблемная ситуация, в которой оно оказывается, не являются статичными и имеют тенденцию к динамике, изменению. В описаниях кейсов (исследования проводились в три этапа) мы можем видеть характеристику «начального» этапа, затем тех усилий, которые предпринимались предприятиями для решения проблем, и, наконец, то «конечное» состояние, к которому привело развитие событий. Некоторые предприятия пережили не одну, а несколько проблемных ситуаций, а некоторые так и остались в статичном состоянии.

Природа инновационного процесса диалектична. С одной стороны, он дискретен: мы застаем на предприятии и описываем ту ситуацию, которая сложилась в определенный момент времени. С другой стороны, через восприятие участников мы можем восстановить ретроспективу, развитие событий, а в ходе многолетнего наблюдения описать последовательность шагов, смену состояний.

Несмотря на многообразие индивидуальных «траекторий» поведения предприятий в меняющихся условиях, мы можем говорить об инновационных стратегиях как обобщении множественных единичных случаев и понимать их как закономерную смену состояний предприятия.

# 1 СТРАТЕГИИ ВИОЛЕНТОВ, ПАТИЕНТОВ, КОММУТАНТОВ, ЭКСПЛЕРЕНТОВ

Степень реализации стратегии фирмы по достижению конкурентоспособности выпускаемой продукции во многом зависит от оптимальности организационной формы инноватора (фирмы). Если стратегия коммутантов ориентирована на местный рынок, то не стоит ей навязывать созидание нового товара или освоение нового рынка за тридевять земель.

Как вариант классификации стратегий нововведений, рассматривают 4 типа компаний (или типа стратегий) в зависимости от их целей (10):

* Виоленты;
* Коммутанты;
* Патиенты;
* Эксплеренты.

Виолентная (силовая) стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного (стандартного) производства. Фундаментальный источник сил – производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности.

Девиз фирм: «Дешево, но прилично» (но не «Дорого и плохо»).

Примеры: автомобили «Тоёта», «Шевроле», холодильники «Сименс», «Электролюкс», сигареты «Мальборо», «Кэмел» и др. К ним относится большинство российских крупных предприятий.

Патиентная (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. Свои дорогие и высококачественные товары они адресуют тем, кого не устраивает обычная продукция.

Их девиз: «Дорого, зато хорошо».

Они стремятся уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Эти фирмы называют «хитрыми лисами» экономики.

Для отечественных фирм эта стратегия может быть принята в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

Вероятно, в дальнейшем в патиенты превратятся многие наши передовые предприятия, в том числе оборонные.

Коммутантная (соединяющая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила местного неспециализированного предприятия в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у патиента), а за счет индивидуализации услуги. «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы» - лозунг коммутантов.

Виоленты и патиенты не всегда могут удовлетворить индивидуальные потребности, тогда на сцену выступают коммутанты, готовые использовать любую возможность для бизнеса. Они получили название «серые мышы». Повышенная гибкость коммутантов позволит им удерживать свои позиции в конкурентной борьбе.

Коммутантная стратегия характерна для многих частных российских фирм.

Эксплерентная (пионерская) стратегия связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений преимущественно 1-го хода.

Среди подобных фирм первопроходцы в выпуске персональных компьютеров (ЭППЛ, «Зенит», «Осборн» и другие), биотехнологии («Джинентек») и другие.

Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Они в 85 случаях из 100 терпят крах, но за счет 15 случаев получают огромный технический, финансовый и моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса.

Девиз эксплерентов : «Лучше и дешевле, если получится».

Матрица «Издержки – потребительская ценность»,определяющая место для различных форм инноваторов представлена на рисунке 2:

Издержки

|  |  |
| --- | --- |
| Неудачник | Патиент,коммутант |
| Виолент | Эксплерент |

Потребительская ценность

(качество) товара

Рисунок 2. Матрица «Издержки – потребительская ценность» для нахождения стратегии инноваторов

Анализ рисунка 2 показывает, что труднее всего фирмам, придерживающимся стратегии эксплерента, так как им для выживания приходится одновременно повышать качество товаров и снижать их себестоимость. Чтобы удержаться в данном сегменте рынка при отсутствии возможности совершенствования технологии или организации производства, фирме часто приходится идти на снижение цены товара и уменьшение доли прибыли. Коммутанты и патиенты при сохранении на прежнем уровне издержек производства (при сохранении технологии и организации производства) повышают качество выпускаемых товаров путем внедрения инноваций. Виоленты реализуют стратегию внедрения инноваций в совершенствование технологии, организации производства, труда и управления. Фирмы, не внедрившие своевременно инновации в продукт и процессы, оказались неудачниками, рынок в соответствии с объективным законом конкуренции их вытеснил (или вытеснит).

Из рассмотренных стратегий наиболее рискованной является стратегия эксплерентов, так как им приходится решать двойную задачу.

Однако на частичном улучшении трудно удержаться на рынке. Исследования показывают, что главным фактором успеха новых товаров на рынках является повышение их качества. Например, в 1993 г. 58% прибыли американским компаниям дали новые товары (8).

В настоящее время крупные американские, японские, европейские компании с целью монополизации выпуска товаров по радикальным инновациям и снижения влияния венчурного бизнеса на конечные результаты идут по пути концентрации и диверсификации производства. Американские компании (корпорации) «Дженерал моторс», «Форд мотор», «Дженерал электрик», японские «Сони», «Тоёта», шведская «Электролюкс», германская «Сименс», южно-корейская «Самсунг» и многие другие организации свои стратегии формируют на основе следующих принципов:

а) диверсификация выпускаемых товаров;

б) сочетание в портфеле товаров, совершенствуемых в результате внедрения различных видов инноваций;

в) повышение качества товаров и ресурсов за счет углубления НИОКР и активизации инновационной деятельности;

г) применение по различным товарам, в зависимости от их конкурентоспособности, различных стратегий: виолентов, патиентов, каммутантов или эксплерентов;

д) развитие международной интеграции и кооперирования;

е) повышение качества управленческого решения и др.

Из сказанного можно сделать вывод: фирму можно назвать по типу стратегии только в том случае, когда она специализируется на одном виде выпускаемого товара или выполняемой услуги. Если фирма выпускает несколько видов товара, то по ним она часто применяет разные стратегии. В этом случае нивелируется риск в целом по фирме. Здесь уместно напомнить поговорку: «Нельзя класть все яйца в одну корзину».

В целом анализ стратегий функционирования крупных фирм показывает, что с увеличением доли чистой конкуренции среди других структур рынка увеличивается доля эксплерентной стратегии. «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

**2 Стратегии инновационного поведения ПРЕДПРИЯТИЙ**

Существенной характеристикой инновационного процесса является его целенаправленность, развитие в строго определенном и заранее заданном направлении. Из этой предпосылки вытекает необходимость признания стратегического мышления менеджмента предприятий и управляемого преодоления барьеров, стоящих на пути нововведений. Однако эмпирические исследования поведения инновационно активных предприятий показывают, что такой рационалистический и «менеджмент-центристский» подход имеет ограничения и не в полной мере учитывает реальную ситуацию инициирования нововведений, в которой часто присутствует элемент спонтанности. В связи с этим обстоятельством в данном разделе под целью мы будем понимать «не столько называемую, артикулируемую руководством цель инновационного проекта, но саму логику (подспудно присутствующую направленность) инновационной деятельности» (1).

Спонтанность и бессистемность может характеризовать не только начальный этап, но и процесс нововведений на всем его протяжении. На одном предприятии периоды спонтанности и целенаправленного регулирования инновационного процесса могут чередоваться, что может проявляться в преобладании «активной» или «пассивной» модернизационной политики.

Кроме того, процесс инновации трудно описывать с точки зрения какого-то одного изменения. В большинстве случаев это комплекс мер, вызывающих различные трансформации на предприятиях. Этот процесс развивается очень сложно и динамично, при одновременном влиянии на него всей совокупности внешних и внутренних факторов. И только на некоторых предприятиях обновление осуществляется в соответствии с заранее продуманной программой. Чаще всего начальная инновация (например, приобретение оборудования) становится детонатором целой цепочки изменений в организации предприятия, в трудовых отношениях, в отношениях с поставщиками и потребителями продукции. Материалы исследованных случаев дают вполне убедительные свидетельства того, что инициаторы инноваций не всегда представляют себе масштаб последующих изменений, не всегда к ним готовы и не всегда способны с ними справиться.

В данном случае трудно говорить о том, что в действиях руководителей предприятий видна четкая стратегия в полном смысле этого слова. Традиционное понимание стратегии подходит только к некоторым случаям, когда руководители достаточно четко формулируют цели и способы их достижения. В остальных случаях следует говорить о стратегии в смысле сложившейся практики, реализуемой в рамках более или менее продуманного замысла (инвенции). Как правило, программа есть в отношении начальной стадии инновационного процесса, а необходимость дополнительных изменений (реорганизации производства, изменения режима работы и увеличения численности коллектива) воспринимается как нечто неожиданное. Программы изменений в других сферах деятельности предприятия отсутствуют полностью или представлены в самом общем виде.

Поэтому «нельзя определять стратегию современных российских предприятий как законченный перспективный план, в который на основе концептуальной идеи внесены глобальные перспективные цели и принципиально определенные решения по их достижению. Для разработки подобных планов нет ни опыта, ни возможности. То, что может сегодня называться стратегией на предприятиях, чаще всего имеет вид практик в соединении с кратко- и среднесрочным планированием» (2).

Многообразие инновационных стратегий, обнаруженных нами в ходе исследования, во многом объясняется исходными различиями между предприятиями и вариативностью условий, в которых им приходится действовать. В некоторых современных исследованиях также можно найти утверждения о неоднородности постсоветской промышленности и, соответственно, разных типах поведения предприятий, правда, типология предприятий строится на других основаниях: «Современная российская промышленность является многоукладной в том смысле, что ее структура образована как постсоветскими предприятиями, главной задачей которых является адаптация к рыночным условиям, так и вновь созданным мелким и средним бизнесом, в основе которого лежит предпринимательская мотивация получения прибыли и завоевания рынка» (3). Наши исследования подтвердили, что на новых предприятиях, не имеющих «советской истории», логика инновационного процесса действительно совершенно иная. Тем не менее в фокусе исследований, проводимых а рамках проекта «Управление инновациями и модернизация постсоветской промышленности», оказались традиционные советские предприятия, поэтому предлагаемая в этом разделе типология инновационных стратегий предприятий охватывает только традиционный сектор промышленности.

Экономические реформы поставили перед такими предприятиями целый ряд проблем («вызовов»), связанных с необходимостью обновления и развития. Каждое изученное нами предприятие на момент проведения исследования оказалось в уникальной инновационной проблемной ситуации, выразившейся в определенном сочетании «внутренних» и «внешних» факторов инновационного процесса. Метод кейс-стади (монографического исследования) позволил выдвинуть и проверить гипотезу о том, что «состояние» предприятия, та проблемная ситуация, в которой оно оказывается, не являются статичными и имеют тенденцию к динамике, изменению. В описаниях кейсов (исследования проводились в три этапа) мы можем видеть характеристику «начального» этапа, затем тех усилий, которые предпринимались предприятиями для решения проблем, и, наконец, то «конечное» состояние, к которому привело развитие событий. Некоторые предприятия пережили не одну, а несколько проблемных ситуаций, а некоторые так и остались в статичном состоянии.

Природа инновационного процесса диалектична. С одной стороны, он дискретен: мы застаем на предприятии и описываем ту ситуацию, которая сложилась в определенный момент времени. С другой стороны, через восприятие участников мы можем восстановить ретроспективу, развитие событий, а в ходе многолетнего наблюдения описать последовательность шагов, смену состояний.

Несмотря на многообразие индивидуальных «траекторий» поведения предприятий в меняющихся условиях, мы можем говорить об инновационных стратегиях как обобщении множественных единичных случаев и понимать их как закономерную смену состояний предприятия.

2.1 Два основания для выделения проблемных ситуаций

Наиболее значимыми, на наш взгляд, являются два основания для выделения проблемных ситуаций (состояний), в которых оказываются предприятия в тот или иной период времени. Они достаточно универсальны, и большинство менеджеров так или иначе указывают на их исключительную важность в понимании природы проводимых на предприятиях преобразованиях. Для руководителей они предстают в виде двух ключевых проблем: «нехватка ресурсов» и «падение спроса».

Первое основание – ресурсы. При анализе инновационного механизма в разделе «Эволюция социального механизма инноваций» подробно рассматривается их состав. Для нашей задачи важно то, что, во-первых, ресурсы имеют сложную структуру: финансовые, материальные, информационные, социальные и т.д. Во-вторых, они частично могут быть взаимозаменяемы (конвертируемы). Так, производственные помещения или оборудование могут быть проданы или сданы в аренду, т.е. становятся финансовыми ресурсами. Высококвалифицированный персонал не требует дополнительного обучения при внедрении новой технологии (экономятся финансовые ресурсы), может служить источником инновационных идей и активности. В случае соответствующей мотивации работники могут некоторое время «потерпеть» относительное снижение уровня заработной платы (происходит «конвертирование» социальных ресурсов в финансовые) и т.д. Поэтому в дальнейшем мы будем говорить об отсутствии, ограниченности или достаточности ресурсов.

Учитывая, что изученные нами предприятия относятся к разным отраслям промышленности, расположены в разных регионах, имеют собственную историю развития, строгих критериев отнесения конкретного предприятия в ту или иную группу не существует. Здесь мы основываемся на том влиянии, которое оказывают ресурсы на характер инновационной активности предприятия.

* Отсутствие ресурсов означает, что предприятие в состоянии поддерживать в основном (и нередко с большим трудом) свою текущую производственную деятельность. Инновационная активность осуществляется на таком предприятии через обновление оборудования, выработавшего свой ресурс и выходящего из строя; незначительные структурные изменения, реорганизацию управления и т.п.
* Ограниченные ресурсы позволяют предприятию осуществлять инновации в «пошаговом» режиме. При этом теряется их «комплексность», они выстраиваются в «цепочку», и инновационная активность носит эпизодический, «мерцающий» характер.
* В случае обладания (или получения) достаточных ресурсов предприятие может осуществлять полномасштабные, комплексные преобразования.

Вторым основанием для классификации проблемных ситуаций является характеристика спроса на производимую предприятием продукцию. Ключевой проблемой для большинства исследованных нами традиционных предприятий является резкое снижение спроса при переходе от административно-командной (плановой) к рыночной экономике. Такое снижение спроса во многом инициирует инновационную активность предприятий. В ряде случаев высокий спрос (как следствие монопольного положения предприятия на рынке) снижает инновационную активность.

Спецификой постсоветского периода является то, что спрос в меньшей (чем в развитых рыночных экономиках) степени определяется чисто рыночными факторами. Его определяют и нерыночные факторы: вмешательство государства и местных властей, законодательство, особенности хозяйственной инфраструктуры и т.д. Для упрощения анализа практик мы будем оперировать термином «спрос», подразумевая интегральный характер этого критерия и включая в него «нерыночные» факторы.

Здесь, как и в случае с ресурсами, целесообразно выделить три ситуации:

* высокий спрос – равен или превышает возможности предприятия и позволяет улучшать его экономическое положение и увеличивать ресурсы;
* средний спрос – меньше, чем возможности предприятия; объем реализации продукции не позволяет значительно улучшать экономическое положение и быстро увеличивать ресурсы предприятия;
* слабый спрос – практически нет спроса на продукцию предприятия, что ухудшает экономическое положение и постепенно уменьшает ресурсы предприятия.

В отношении каждого из оснований, выбранных нами для анализа инновационных стратегий, существует тенденция, заставляющая предприятия рано или поздно проявлять инновационную активность. Так, ресурсы (в статичном состоянии) постепенно «обесцениваются»: стареют здания и оборудование, инфляция «съедает» денежные накопления, устаревают технологии, знания, методы управления и т.д. Спрос на продукцию (в результате деятельности конкурентов и развития рынка) падает, или снижается экономическая эффективность выбранного сегмента рынка. В результате действия этих тенденций предприятие оказывается не в стабильной среде («озере»), а в изменчивой ситуации бизнеса («реке») и вынуждено адаптироваться к ней («грести»).

Однако действительность может нарушить эту схему, и в определенные моменты ресурсы предприятия могут неожиданно для него увеличиться. Например, инфляция и резкий обвал рубля на некоторое время увеличили ценность валютных запасов или контрактов, оплату по которым предприятия получали в валюте. Спрос также подвержен колебаниям и может резко увеличиться по не зависящим от предприятия причинам.

Предприятие стремится контролировать обе эти тенденции, снизить риски случайных колебаний и делает это, прежде всего, через инновационную деятельность и модернизацию: «Резкое падение покупательной способности субъектов хозяйствования, а соответственно и спроса на продукцию машиностроения, поставило многие предприятия этой отрасли на грань выживания. В этих условиях необходимость инноваций, в том числе и в принципах хозяйствования, почти ни у кого не вызывала сомнений. Вопрос заключался в том, как именно следует распоряжаться доступными ресурсами, чтобы добиваться максимально возможной эффективности их использования» (4).

Основания группировки предприятий – ресурсы и спрос – связаны между собой (через инновации) и могут служить как целью, так и средством. Предприятие, осуществляя инновационную деятельность, завоевывает все большую долю рынка, получает прибыль и в результате увеличивает свои ресурсы. И наоборот, затрачивая ресурсы на инновации и развитие, предприятию удается все больше и больше теснить конкурентов и захватывать рынок.

## 2.2 Типичные ситуации

Комбинация трех вариантов спроса с тремя вариантами обеспеченности ресурсами дает девять типичных ситуаций, в которых может оказаться предприятие. Каждой проблемной ситуации (состоянию предприятия) можно поставить в соответствие преимущественную инновационную стратегию, которая направлена на решение проблем и изменение состояния в более благоприятном направлении: увеличение ресурсов и повышение спроса.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| РЕСУРСЫ | (Р) |  |  |  |
| Достаточны 3 | 3 | «АГРЕССИЯ» | «СОВЕРШЕН-СТВОВАНИЕ» | «БЛАГО-ПОЛУЧИЕ» |  |
| Не достаточны 2  | 2 | «РЕГРЕССИЯ» | «ВЫЖИВАНИЕ» | «СТАБИЛИ-ЗАЦИЯ» |  |
| Отсутствуют 1 | 1 | «АГОНИЯ» | «КРИЗИС» | «ВЫЖИДАНИЕ» | (С) |
|  |  | 1 | 2 | 3 | СПРОС |
|  |  | Слабый | Средний | Высокий |  |

Отсутствие ресурсов ставит любое предприятие на грань банкротства – поэтому при любом состоянии рынка основной целью будет поиск (или накопление) ресурсов для развития, обновления производства и т.д. В случае отсутствия спроса на продукцию менеджмент рассматривает варианты ликвидации предприятия.

Р1:С1. Состояние «агонии» предполагает ликвидационную стратегию, т.е. продажу остатков продукции, оборудования, зданий, других ресурсов, сокращение штатов. Чаще всего это происходит в рамках процедуры банкротства предприятия. Однако среди предприятий, изучавшихся в рамках проекта, ни одно не было ликвидировано. В нашу выборку попали только те предприятия, на которых инновации протекали достаточно успешно.

Р1:С2. Средний (невысокий) спрос и отсутствие ресурсов ставят предприятие в ситуацию «кризиса». Инновационная стратегия такого предприятия лежит не в обновлении производства, а в сокращении издержек. Активность менеджмента направлена на поиск внешних инвесторов, которые зачастую приходят через процедуру банкротства.

Р1:С3. Состояние «выжидания» – высокий спрос на продукцию предприятия не подталкивает менеджмент к проведению активных преобразований, тем более что они не обеспечены ресурсами. Продукция продается, и за счет прибыли происходит замена выходящего из строя оборудования, может быть, на более современное. При такой пассивной стратегии ситуация может развиваться

1. в сторону потери предприятием рыночных позиций вследствие прихода на привлекательный сегмент рынка сильных конкурентов;
2. накопления собственных достаточных ресурсов для проведения масштабных инноваций;
3. прихода внешнего инвестора.

Р2:С3. «Стабилизация» – тоже ситуация высокого спроса. Но предприятие, имеющее некоторые ресурсы, использует их для закрепления в найденной рыночной нише. Стратегия стабилизации положения не предполагает масштабных инноваций, они носят локальный характер, или же ресурсы продолжают накапливаться для кардинальных преобразований.

Отсутствие спроса на продукцию побуждает предприятие к наиболее активным действиям, особенно при наличии ресурсов. Если их недостаточно, предприятие пытается изменить ситуацию, налаживая выпуск другой продукции.

Р2:С1. «Регрессия»: новая продукция, которую начинает выпускать предприятие, технологически проще, чем та, от выпуска которой оно отказывается. Это ведет к общей деградации предприятия (используется более примитивное оборудование из имеющегося, постепенно снижается квалификационный уровень персонала и т.д.).

Р3:С1. «Агрессия»: если у предприятия есть достаточные ресурсы, то оно проводит полноценную диверсификацию (смену продукта, а иногда и отрасли производства). Как правило, при этом закупается достаточно современная технология и импортное оборудование.

Средний уровень спроса (часто неустойчивого, колеблющегося) подталкивает предприятие к следующим инновационным стратегиям:

Р2:С2. В ситуации «выживания» при недостаточных ресурсах происходит имитация инновационного развития: совершенствуется существующая на предприятии технология, несколько видоизменяется выпускаемая продукция, совершенствуется производственная и управленческая структура и т.д. Некоторые предприятия пытаются осуществлять более масштабные преобразования, однако ограниченность ресурсов приводит к тому, что они осуществляются «мелкими шагами», теряется комплексность преобразований и отодвигается на неопределенный срок отдача.

Р2:С3. В ситуации «совершенствования» ресурсы позволяют предприятию концентрировать усилия на развитии продукта. Цели данной инновационной стратегии – повышение качества, снижение себестоимости, расширение ассортимента.

Р3:С3. В идеальной ситуации «благополучия» у предприятия существуют все возможности для осуществления далеко идущих инновационных планов. Стратегия развития продукта (или сегмента рынка) предполагает проведение (или финансирование) научных исследований, новых технологических разработок. Стратегия роста направлена на расширение бизнеса (экспансию).

Представленные в схеме варианты состояний достаточно динамичны. На примере изученных нами предприятий можно видеть смену состояний даже за тот небольшой срок, который длилось исследование (3 года).

Идеальными «направлениями» развития предприятия в соответствии со схемой представляются:

1. увеличение собственных ресурсов – для предприятий не обладающих ресурсами;
2. принятие мер (инноваций) по увеличению спроса на продукцию – для тех предприятий, чья продукция не пользуется спросом.

Однако в реальности «траектории» предприятий не всегда соответствуют такому «идеалу».

## 2.3 Инновационные стратегии в ситуации выживания

В ходе экономических преобразований в странах СНГ большинство предприятий, в том числе и те, на которых проводилось наше исследование, оказались (одни раньше, другие позже) в ситуации выживания. Даже самым благополучным из традиционных предприятий не всегда хватало «запаса прочности», чтобы удержать свои позиции.

Предприятие «Фриз» долгое время существовало в ситуации Р3:С3 – высокий спрос на продукцию и обеспеченность ресурсами. Избыток государственных ресурсов обусловил интенсивный рост и развитие предприятия. Так, в 1980-1982 гг. был построен новый корпус, в это же время был внедрен скоростной низкотемпературный метод обжига облицовочных плиток, который позволил осуществлять эту операцию в течение 25-30 минут. Отказ от обжига плиток в туннельных печах высвободил около 100 рабочих от тяжелого ручного труда. Несмотря на успехи в производстве керамических плиток, их выпуск был явно недостаточным. Поэтому было принято решение о расширении предприятия. Намечалось увеличение производства плиток для полов, облицовочных и фасадных плиток. Предусматривалось организация производства нового вида продукции – санитарных керамических изделий.

Однако позже ситуация на «благополучном» предприятии «Фриз» осложнилась. Обострилась конкуренция, стало труднее продавать продукцию. «Раньше «на склад» практически не работали, а сейчас периодически затовариваемся» (из интервью с работником предприятия).

Политика нововведений в ситуации недостаточности ресурсов и среднего (чаще всего снижающегося) спроса (Р2:С2) имеет свои отличительные черты. В основе решения о внедрении инноваций лежит идеология не развития, а выживания, т.е. поддержания жизненно важных функций предприятия. Цели инноваций сводятся в первую очередь к сохранению предприятия, консервации существующих форм функционирования, а не к получению прибыли.

С такой пассивной стратегии начали свое развитие большинство обследованных нами предприятий. Этой стратегии придерживаются те предприятия, для которых в 90-е гг. не произошло существенных изменений в положении на рынке и специализации. Инновационные процессы на них выражены слабо либо протекают в рутинном режиме.

Машиностроительное предприятие «Спица» может служить типичным примером. В начале 90-х гг. завод «Спица» занял образовавшиеся ниши на рынке велопродукции. В условиях кризиса и спада руководство предприятия избрало пассивную стратегию выживания, стремясь любой ценой сохранить целостность трудового коллектива, существующую номенклатуру продукции и традиционные экономические связи. И хотя на эти цели были растрачены средства нескольких крупных банковских кредитов, в т.ч. валютных, экономическое положение завода оставалось тяжелым, продукция плохо реализовывалась, участились простои и вынужденные неоплачиваемые отпуска, у предприятия появились задолженности перед поставщиками сырья, энергетиками, бюджетом и внебюджетными фондами, клиентами и т.д.

Пассивная стратегия выживания, выбранная в тот сложный период руководством предприятия, означала отказ от дорогостоящих технико-технологических нововведений и масштабных продукт-инноваций. На «Спице» возобладала тактика точечных нововведений, когда производство новой продукции осуществлялось небольшими партиями, часто на заказ, после выполнения которого сборка изделия приостанавливалась. Вследствие этого большинство инновационных проектов, реализованных на предприятии в 1995-1997 гг. (мотовелосипед "Кроха", комплекс средств реабилитации для инвалидов, велоприцеп, подростковые санки и снегокаты), оцениваются руководством как неудачные, поскольку они "особо экономику завода не поправили" и, как следствие, были частично или полностью заморожены.

Пассивной стратегии выживания соответствует традиционная модель инноваций. Нововведения носят в основном «косметический» характер. Инновация сводится к замене устаревшего оборудования на более современное без существенных изменений в технологическом процессе. Внедрение новой продукции носит весьма условный характер и ограничивается заменой отдельных компонентов в рамках устоявшейся технологии производимого продукта.

В ситуации выживания «менеджмент предприятия ощутил, что состояние status quo чревато безнадежным проигрышем конкурентам на рынке продукции, и в этой связи предпринимает спонтанные попытки что-либо изменить, чтобы сделать предприятие конкурентоспособным… Такие нововведения с точки зрения управленческой стратегии носят «реактивный» характер, не связаны с заранее разработанными планами развития производства и напоминают «латание дыр». Какими-либо заметными изменениями в социальной структуре предприятия или в управленческих стратегиях они, как правило, не сопровождаются» (5).

Для инновационных стратегий в ситуации выживания характерно решение проблем скорее за счет внутренних резервов, чем путем получения внешних вливаний. Естественно, что в случае значительного разрыва между наличием ресурсов и необходимостью затрат на нововведение проблема решается либо стратегией «малых шагов» («Сова»), либо разного рода технико-экономическими компромиссами (закупка оборудования по частям, переориентация на отечественное дешевое, но «недоделанное» оборудование («Сибирский хладокомбинат»), вынужденное использование кооперации («Котломаш»), покупка некомплектного («Угольная») или подержанного («Звезда») оборудования).

Стратегия «опоры на собственные силы» проявляется и при взаимодействии с научными организациями, обеспечивающими инновационный процесс. В условиях ограниченности финансовых возможностей руководство предприятий явно предпочитает использовать наличный интеллектуальный потенциал, аккумулированный в отделах главного конструктора, главного технолога, производственных подразделениях и др.

## 2.4 Инновационные стратегии в кризисной ситуации

Как показали наши исследования, для предприятий могут сложиться совсем неблагоприятные ситуации за счет: снижения спроса на продукцию и/или уменьшения ресурсов.

Отсутствие спроса делает бессмысленным выпуск «профильной» продукции, и предприятие пытается выпускать что-то иное. Однако при недостатке ресурсов (Р2:С1) такие попытки сводятся к регрессионной инновационной стратегии – выпуск новой продукции, которая технологически значительно проще, чем выпускавшаяся ранее.

Отсутствие рынка сбыта вынудило предприятие «Станок» перепрофилировать значительную часть производства на выпуск деревообрабатывающих станков, которые технологически на порядок ниже станков с ЧПУ. Предприятие временно решило проблему выживания в изменяющихся экономических условиях за счет осуществления инноваций регрессионного типа. Конечно, основная стратегическая цель предприятия (сохранение самостоятельности, работоспособности и производственной целостности) была достигнута, но за счет значительных издержек (потеряно место ведущего производителя на рынке, снижен качественный уровень производимой продукции, ухудшилась профессионально-квалификационная структура, вдвое сократился промышленно-производственный персонал, сведен к минимуму механизм передачи производственного опыта, сокращена социальная сфера).

Оборонный машиностроительный завод «Челнок» переориентировался на производство бытовой техники. Заводом приобреталось новое оборудование, но из-за ограничения денежных средств нового оборудования приобреталось очень мало, чаще всего изготовлялись приспособления к устаревшему, выработавшему ресурс оборудованию. Периодически менялись только запасные части и приспособления к ним, спроектированные и изготовленные на самом заводе.

Еще одним ярким примером такой стратегии является случай с механическим заводом, анализируемый на первом этапе кейс-стади. В 1993 г. предприятием выпущено всего 69 единиц лесодеревообрабатывающей техники, в последующие годы производство машин снизилось до 8-11 единиц. Спад производства некогда востребованной продукции руководство предприятия пыталось компенсировать товарами «ширпотреба», изготовление которых не требует высокой квалификации от работников предприятия. Так дополнительным видом продукции являлись предметы народного потребления: ограды, решетки, ящики для хранения овощей, дачные и банные печи и т.д. Для предприятий и организаций города предприятие начало выпускать мусорные баки, крышки для люков, трубы и т.д. Были случаи, когда рабочие сами внедряли разновидность какого-то ширпотреба и реализовывали через магазин предприятия. Все заказы носили краткосрочный характер и не способствовали улучшению экономического положения. Помимо спада производства, существовали проблемы по выплате заработной платы (размерам и срокам выплаты), что, в свою очередь, привело к оттоку трудовых ресурсов с предприятия. Лучшие специалисты завода начали уходить на более стабильные предприятия, где заработная плата была выше и выплачивалась своевременно. Благодаря широкому выпуску товаров «ширпотреба», бартерным сделкам и взаимозачетам руководству предприятия удалось сохранить производство, поддерживать необходимые оборотные средства и коллектив.

Другая неблагоприятная ситуация – отсутствие ресурсов при ограниченном спросе (Р1:С2). В ситуации кризиса, когда для радикального перепрофилирования предприятия нет средств, а поиск новых потребителей является проблематичным, наиболее естественной представляется стратегия существенного снижения себестоимости. Данный мотив инновационной политики отчетливо проявился в деятельности обследованных предприятий (в частности, «Огни», «Хлебопродукт», «Совок»).

Очень часто эта категория инноваций подразумевает закрытие или консервацию нерентабельных производств, сокращение и сдачу в аренду производственных площадей и вообще «отсечение» неэффективных при данной рыночной конъюнктуре элементов предприятия (например, кемеровская «Таблетка»). В таких ситуациях вырабатывается основное, наиболее рентабельное направление производства, корректируется номенклатура производимых продуктов. Соответственно, нередко происходит сокращение штатов. В случае появления средств они расходуются на внедрение ресурсосберегающих технологий – нововведения нацелены на экономию расходов.

В ситуации кризиса часто предпринимаются меры по рационализации управления, которые выражаются во внедрении компьютерного учета и обработки информации в планово-экономическом отделе, ОТИЗе, бухгалтерии, отделе сбыта, отделе маркетинга. Подчас именно с этого начинались изменения на предприятиях, но складывается впечатление, что они носили случайный характер, решения принимались под впечатлением поездок директоров в зарубежные страны и не являлись логичными звеньями инновационной стратегии. Во всяком случае, к существенному снижению управленческих расходов они не привели, и вскоре их инициаторы осознали, что для выживания производства структурных изменений недостаточно, необходимы более кардинальные шаги.

## 2.5 Пути к успеху

Выход из самых неблагоприятных ситуаций (Р1:С1, Р2:С1, Р1:С2) происходит, как правило, за счет привлечения внешних инвестиций. Очень часто внешний инвестор появляется в ходе процедуры банкротства предприятия или даже сам инициирует банкротство с целью смены руководства предприятия.

Стратегия «инноваций после банкротства» имеет место, когда предприятия фактически восстанавливаются с «нулевой точки», а неуспех прежних стратегий оказывается очевиден. В этих условиях любые преобразования, подкрепленные финансами, не могут не дать позитивный эффект (по сравнению с полной остановкой и развалом предприятия). Примерами предприятий, на которых производились такие инновации, в нашем исследовании являются сыктывкарские предприятия «Курочка Ряба» и «Керамика», мясоперерабатывающий комбинат «АМИС» (Москва), ОАО «Химмаш» (Кемерово). В таких случаях «пассивная стратегия», претерпев крах, превращается в активную (производится изучение рынка, резко увеличивается номенклатура выпускаемой продукции и т.п.). Инновации «с нуля» обычно сопровождаются также социальными нововведениями (контракты, контроль над рабочей силой, в случае «Керамики» – вахтовый метод). Модернизацию после банкротства можно считать специфической проблемной ситуацией, при которой внедрение инноваций происходит наиболее интенсивно. Достаточно часто после банкротства происходит смена управленческой команды на более современную и «рыночно ориентированную», т.е. инициаторами инноваций выступают менеджеры, имеющие опыт предпринимательской деятельности. В ряде случаев инициаторами и, что очень важно, финансовыми инвесторами, позволяющими осуществить нововведения, являются внешние собственники. К тому же ситуация банкротства оказывается достаточно удобной «стартовой точкой» для инновационной деятельности, поскольку замораживаются долги предприятия, а процесс санации иногда подразумевает привлечение инвестиций.

Банкротство предприятия «Ряба» в середине 1990-х гг. показало, что работа по-старому уже невозможна. Поэтому сам вопрос возрождения предприятия был тесно связан с изменениями в ее работе, которые позволили бы выжить в условиях жесткой конкуренции.

Но процедура банкротства может и не начинаться, если у предприятия есть достаточные «административно-политические» ресурсы, которые менеджмент может «конвертировать» в инвестиции.

В 1995 г. вследствие кризисных процессов рентабельность белорусского ПО «Трактор» составляла минус 9 %. К тому времени выпуск тракторов упал на три четверти и при этом вся заводская территория была заставлена некомплектной продукцией, не находившей сбыта. Стремительно росли долги. Однако с октября 1995 г. по октябрь 1996 г. после назначения нового генерального директора завод увеличил выпуск товарной продукции в сопоставимых ценах на 8 %. В 1997 г. этот показатель вырос еще на 10,4 %, прибыль увеличилась более чем в 3 раза.

Положительные сдвиги объясняются во многом тем, что руководство республики помогло ПО «Трактор» в 1995-1997 гг. с отсрочкой уплаты задолженности по налогам, поддержало бюджетной ссудой и в качестве гаранта при получении кредитов. Были предоставлены и некоторые налоговые и таможенные льготы при закупках по импорту сырья, материалов, комплектующих. Усилиями руководства республики были сняты излишние таможенные препоны на границах с Россией и другими государствами СНГ. «В этих условиях и коллектив объединения, увидев перспективу, сумел мобилизоваться на решение новых и сложных задач» (из интервью с генеральным директором).

В ситуации регрессии предприятие «Бумажник» постепенно отошло от выпуска обоев довольно низкого качества. Найдя внешних инвесторов, руководство «Бумажника» в середине 90-х годов взяло курс на выпуск качественного основного продукта (бумаги), востребованного на внешнем, рынке, и на технологические инновации. Руководители хорошо понимали, что без достаточного инвестирования в техперевооружение не удастся поддержать современный уровень производства, качество и конкурентоспособность продукции на внешнем и внутреннем рынке. Объем инвестиции на техперевооружение сыктывкарского «Бумажника» в последние годы не снижался и составлял значительную сумму из прибыли предприятия. Общие затраты ежегодно составляют 100-130 млрд руб. Совершенствование основного продукта (ситуация Р3:С2), повышение качества сопровождалось внедрением технических, технологических, производственных, организационных и др. видов инноваций. Инновационная стратегия на «Бумажнике» имеет комплексный характер и направлена на долгосрочное получение прибыли (переход к ситуации Р3:С3).

Постепенное накопление опыта внедренных нововведений и улучшение экономического состояния предприятий приводит к тому, что цели инновационной активности уже не сводятся только к выживанию. Руководство предприятий перестает удовлетворять пассивная стратегия выживания, ориентированная на отказ от дорогостоящих технико-технологических нововведений и масштабных продукт-инноваций. Тактика точечных инноваций, когда производство новой продукции осуществляется небольшими партиями, часто на заказ (после чего выполнение изделий прекращается), связывается со стратегией выживания и не имеет будущего. Продукт-инновации имеют смысл тогда, когда они масштабны, связаны с улучшением технологии и модернизацией производства, имеют выход на создание комплекса: производитель – потребитель при условии сложения их средств.

Новый продукт – это всегда агрессия, «вторжение» на новые рынки (ситуация Р3:С1). В конечном итоге, речь идет о поиске предприятием своей «ниши». Искать нишу – значит искать тот продукт, который пользуется платежеспособным спросом.

Так решил свои проблемы НПК «Стеклотара», объединив усилия с привлекательным партнером и постоянным потребителем в лице известного производителя водки – завода «Алмаз», обеспечившего необходимые финансовые условия для организации современного производства водочной бутылки. В результате этого альянса НПК «Стеклотара» получил возможность заменить старое оборудование и ввести новые мощности, а «Алмаз», предъявляющий высокие требования к качеству тары, получил удовлетворяющую его продукцию в необходимых объемах и поставщика, с которым удобно работать.

Наступательная (активная, агрессивная) инновационная стратегия рентабельна в длительной перспективе, ведь она требует новых вложений и тогда, когда еще, возможно, не окупились затраты на предшествующую инновацию. Следовательно, наступательная инновационная стратегия строится на непрерывном развитии и совершенствовании продуктов и технологий, и в отличие от направленности на достижение краткосрочных экономических результатов приоритет в ней отдается технологической результативности. Наиболее быстро действующим средством повышения технологического уровня является применение более современной техники, выполнению этой задачи служат соответствующие изобретения, нововведения, а также квалификация, опыт работников, повышение культуры труда.

Среди постоянно модернизирующихся предприятий довольно много принадлежащих к пищевой промышленности («Парадиз», «Пищевик», «Сибирский хладокомбинат», хлебобулочные заводы в различных регионах и др.). Высокий динамизм их развития связан с тем, что они зависят от ситуации на перенасыщенных сегментах рынка, обслуживающих непосредственно население. Они существуют в условиях очень острой конкуренции с другими товаропроизводителями, колебания спроса на их продукцию в торговой сети сказываются на объеме продаж очень быстро, потому что цепочка, отделяющая их от «конечного потребителя», т.е. населения, очень коротка. В результате предприятие вынуждено постоянно менять ассортимент и совершенствовать продукцию, чтобы привлечь внимание покупателя и уловить тенденции спроса: «Упал спрос на один вид продукции, нужно новую осваивать, иначе прогоришь. Закупаешь новую технику. Госстандарт выдвигает требование обязательной упаковки – ничего не остается делать, как выкраивать и покупать оборудование и материалы» (из интервью с директором Самарского хлебозавода). Инновации на предприятиях этого типа осуществляются по более или менее наработанной схеме, можно сказать, имеют «рутинный» характер.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Для инновационного процесса на постсоветском предприятии во многом характерна спонтанность и бессистемность. Планирование инноваций (в том числе бизнес-планирование) происходит очень редко и в исключительных случаях. Инициаторы инноваций не всегда представляют себе масштаб последующих изменений, не всегда к ним готовы и не всегда способны с ними справиться.

2. Инновационные стратегии мы понимаем как сложившиеся практики осуществления нововведений. Характер инновационной стратегии во многом зависит от сочетания двух условий: ресурсов предприятия и спроса на продукцию. Ограниченные ресурсы позволяют предприятию осуществлять инновации в «пошаговом» режиме. При этом теряется их «комплексность», они выстраиваются в «цепочку» и инновационная активность носит эпизодический, «мерцающий» характер.

3. Снижение спроса на продукцию – основная причина, подталкивающая предприятие к осуществлению инноваций. При пассивной стратегии предприятие сталкивается с проблемами сбыта в результате действий конкурентов и насыщения рынка. Активная инновационная стратегия позволяет предприятию управлять ситуацией в системе координат «ресурсы – спрос».

4. Типичной стартовой позицией для большинства постсоветских предприятий является ситуация выживания (недостаток ресурсов – неустойчивый спрос). Эта ситуация во многом определяет характер инновационной стратегии, которую мы описали на первом этапе исследования: пассивность, поэтапность, «точечность» (в ущерб «комплексности») и т.п.

5. Динамика состояний предприятий может осуществляться как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения. Улучшение здесь мы понимаем как увеличение ресурсов и/или улучшение спроса на продукцию предприятия.

6. Несмотря на общераспространенную практику «опоры на собственные силы» при осуществлении нововведений и модернизации производства, коренные преобразования возможны только с помощью крупных внешних инвестиций. Учитывая роль внешних инвесторов в формировании и осуществлении инновационной стратегии, можно предположить возрастание потребности и усиление роли формального планирования нововведений.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Алашеев С. Консерватизм инноваций // Инновации в постсоветской промышленности / Под ред. В.Кабалиной. Сыктывкар, 2000. Ч.1. С. 181.

2. Бизюков П. Инновационные стратегии и практики инновационной деятельности // Инновации в постсоветской промышленности. Ч.1. С. 190-191

3. Балабанова Е.С., Грудзинский А.О. Институциональные условия трансфера технологий // Социологические исследования. 2001. № 4. С. 40.

4. Кобяк О. Роль инновационных процессов в формировании культуры хозяйствования предприятий машиностроения// Инновации в постсоветской промышленности. Ч.2. С.227.

5. Тартаковская И. Инициирование инновации // Инновации в постсоветской промышленности. Ч.1. С. 184.

8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.

9. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд.- СПб.: Питер, 2004.

10. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика: Учебное пособие. – М.: Тандем, 2000.