


# **ВЫБОР ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ**

# Типы инновационных стратегий в зависимости от целей деятельности

---

- Степень реализации стратегии фирмы по достижению конкурентоспособности выпускаемой продукции во многом зависит от организационной формы организации инноватора.
  - А.Ю.Юданов в своей работе рассматривает 4 типа компаний (или 4 типа стратегий) в зависимости от их целей:
    - Виоленты
    - Коммутанты
    - Пациенты
    - Эксплеренты
    - -
- 

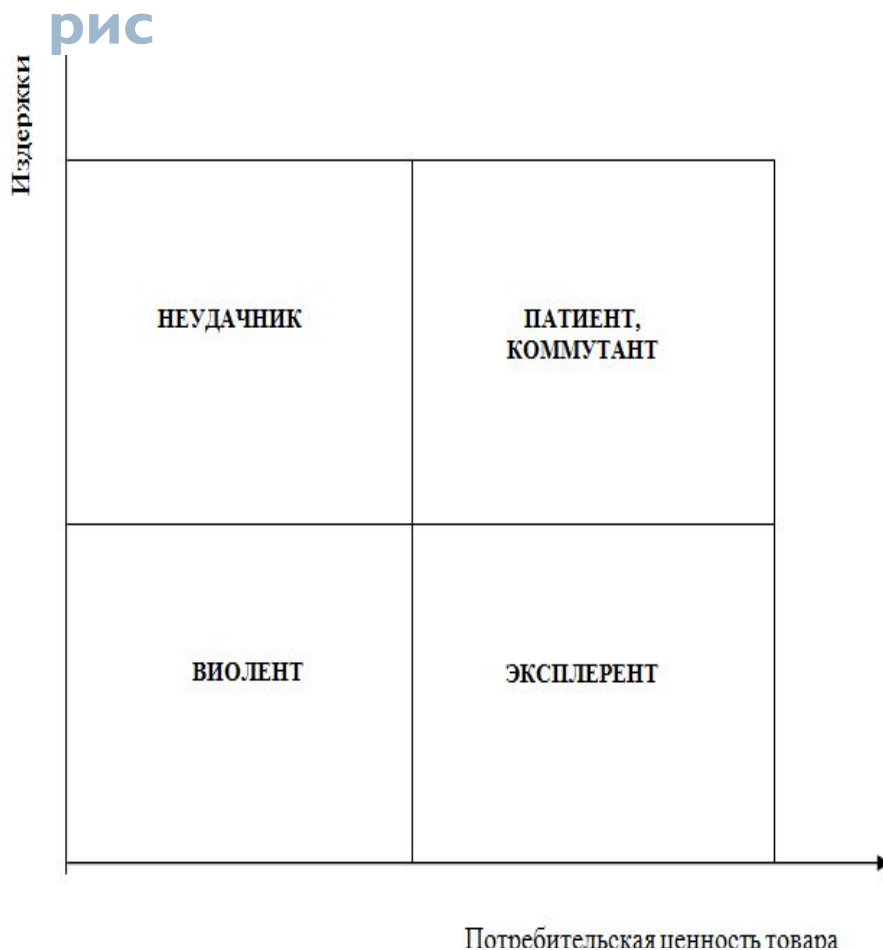


- 
- **Виолентная стратегия (силовая)**– характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. Фундаментальный источник ил – массовое производство продукции хорошего (среднего) качества по низким ценам. За счет этого фирма обеспечивает большой запас конкурентоспособности. Девиз: «Дешево, но прилично» («Тоёта», «Шевроле», «Сименс», «Электролюкс»)
  - **Патиентная стратегия (нишевая)** – 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. Девиз: «Дорого. Зато хорошо».
- 
- 

- 
- **Коммутантная стратегия (соединяющая)** – 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 счет сверхвысокого качества, а за счет индивидуализации услуги. Девиз: «Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы».
  - Виоленты и пациенты не всегда могут удовлетворить индивидуальные потребности. Тогда на сцену выступают коммутанты, готовые использовать любую возможность для бизнеса. Они получили название «серые мыши». Повышенная гибкость коммутантов позволяет им удерживать свои позиции в конкурентной борьбе. Такая стратегия характерна для многих частных российских форм.
  - **Эксплерентная (пионерская)** – связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка, это первопроходцы в поиске и реализации революционных решений преимущественно 1-го хода.
  - Сила эксплерентов обусловлена внедрением принципиальных нововведений, они извлекают выгоду из первоначального присутствия на рынке. Они в 85 случаях из 100 терпят крах, но счет 15 случаев получают огромный технический. Финансовый, моральный успех. Они являются двигателями научно-технического прогресса. Девиз: «Лучше и дешевле, если получится».
- 



# Характер выбора стратегии фирмы в зависимости от соотношения «Издержки – потребительская ценность товара»



## Анализ рис

- Анализ рисунка 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 пациенты** при сохранении на прежнем уровне издержек производства (при сохранении технологии и организации производства) повышают качество выпускаемых товаров **путем внедрения инноваций**. **Виоленты** реализуют стратегию инноваций в совершенствование технологии, организации производства, труда, управления.
- *Фирмы, не внедрившие своевременно инновации в продукт или процессы, оказались неудачниками. Рынок в соответствии законами конкуренции их вытеснит*

# Сегменты рынка для различных форм инноваторов

---

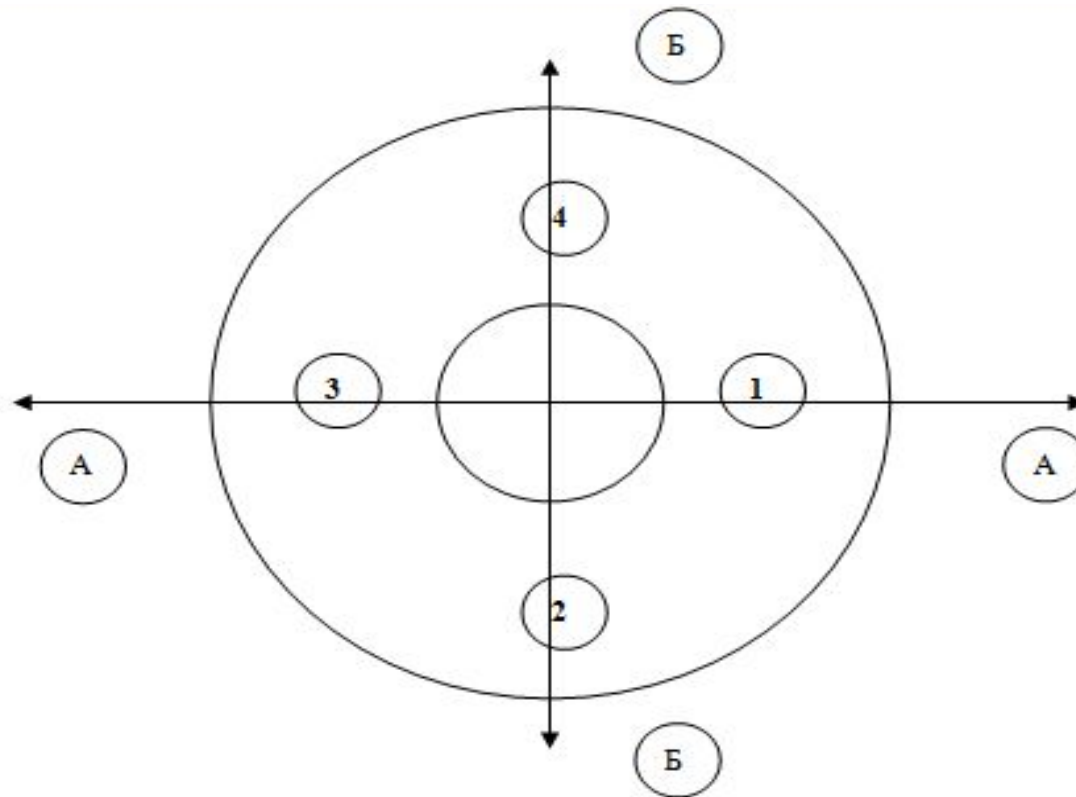


Рис. 11

Сегменты рынка для различных форм инноваторов

А-А – стандартный бизнес; Б-Б – специализированный бизнес;

1 – сегмент виоленты;

2 – сегмент – эксплеренты;

3 – сегмент коммутанты;

4 – сегмент пациенты.

# Алгоритм выбора и реализации инновационной стратегии

---

## □ I. Этап постановки цели:

- Устанавливаются миссия-предназначение, миссия-ориентация и миссия-политика организации, в которых подчеркивается приверженность к инновационной деятельности и инновационным стратегиям.
- Формулируется цель развития организации. Строится и дерево целей.

## □ II. Этап стратегического анализа:

- I) Анализируется внутренняя среда организации и оценивается инновационный потенциал.
  - Анализируется состояние внешней среды и дается оценка инновационного климата.
  - Определяется инновационная позиция организации.
- 



---

### □ **III. Этап выбора инновационной стратегии:**

- Устанавливаются базовые стратегии развития и их инновационные составляющие.
- Осуществляется подбор и оценка альтернативных инновационных стратегий.
- Осуществляется выбор и формулируется предпочтительная инновационная стратегия.

### □ **IV. Этап реализации инновационной стратегии:**

- Разрабатываются инновационный проект (состав стратегических изменений и мероприятия по их осуществлению) и план реализации проекта. Особо учитывается инновационный характер преобразований.
  - Организуется стратегический контроль процесса реализации проекта.
  - Оценивается эффективность процесса реализации и производится необходимая корректировка проекта, стратегий, пели, миссии.
- 





# Стратегии инновационной деятельности по Р.А.Фатхутдинову

---

- Целью инновационной деятельности, особенно инновационного предпринимательства, является получение результата внедрения инноваций. Для определения сферы инновационной деятельности организации Р.А.Фатхутдинов вводит следующие обозначения, характеризующие основные стратегии инновационной деятельности организации:
  - К – повышение качества выпускаемого товара. Стратегия ведет к увеличению прибыли организации, но со значительным риском.
  - Ц – снижение цены товара. Стратегия ведет к снижению прибыли организации.
  - С – снижение себестоимости выпускаемого товара за счет освоении технологий, новых методов организации производства и труда, менеджмента. Стратегия приводит к увеличению прибыли.
  - У – Увеличение программы производства товара (объема продаж). Увеличение прибыли за счет использования эффекта масштаба.
  - Р – освоение нового рынка сбыта для старого или нового товара. Даная стратегия обычно приводит к увеличению прибыли.
- 



№	основные виды инноваций	основные стратегии организации				
		К	Ц	С	У	Р
1	создание совершенно нового товара на основе изобретений	+		+		+
2	совершенствование выпускаемого товара на основе изобретения	+				
3	внедрение новой технологии на основе изобретений			+		
4	совершенствование действующей технологии на основе ноу-хау			+		
5	совершенствование организации труда на основе ноу-хау			+		
6	совершенствование организации производства			+		
7	формирование или совершенствование системы менеджмента	+		+	+	+
8	улучшение качества «входа» организации (сырье, материалов, ресурсы)	+				
9	совершенствование взаимодействия с внешней средой организации	+		+		
10	совершенствование функций тактического маркетинга (рекламы, стимулирование и продвижения товара)					+
11	Повышение качества сервиса товара для потребителя				+	
12	Расширение существующего рынка товаров организации		+			+
13	освоение нового рынка					+

# Влияние инноваций на стратегию организации выраженное в наиболее характерных типах воспроизводства товаров

№	Сочетание стратегий организации	тип воспроизводства товаров
1	K1Ц1C1V1P1	простое воспроизводство товара без инноваций
2	K2Ц1C1V1P1	простое воспроизводство товара повышенного качества
3	K1Ц2C1V1P1	простое воспроизводство товара при снижении цены его реализации
4	K1Ц1C2V1P1	простое воспроизводство товара по ресурсосберегающим технологиям
5	K2Ц1C1V2P1	расширенное воспроизводство нового товара для освоенных или новых рынков
6	K1Ц2C2V2P1	расширенное воспроизводство старого товара, изготавливаемого по новой технологии.
7	K1Ц1C1V1P2	расширенное воспроизводство старого товара для освоенных и новых рынков
N	.....N K2Ц2C2V2P2	расширенное воспроизводство старых и новых товаров по новой технологии для освоенных и новых рынков


индекс 1 – неизменность  
индекс 2 – обновление



- 
- На основе работы выполненной по данным рекомендациям формируется портфель новшеств и инноваций организации.



**Формирование портфелей  
новшеств и инноваций.**

- 
- *Портфель инноваций* – представляет собой комплексно обоснованный перечень новшеств покупных и собственных, разработки, подлежащие внедрению в организации.
  - *Портфель новшеств* – представляет собой перечень разработанных организацией новшеств, подлежащих продаже или внедрению только внутри организации.
- 
- 

# Примерная форма портфеля инноваций

наименование и вид инновации	цель внедрения инновации	место внедрения инновации	сроки введения		затраты на внедрение		ожидаемый эффект от внедрения	
			начало	окончание	натуральные	денежные	натуральные	денежные
1	2	3	4	5	6	7	8	9



# Примерная форма портфеля НОВШЕСТВ

наименование и вид инновации	идея новшества	уровень новизны	ФИО разработчиков, наименование структурного подразделения разработки	сроки введения		затраты на внедрение		ожидаемый эффект от внедрения	
				начало	окончание	натуральные	денежные	натуральные	денежные
1	2		3	4	5	6	7	8	9





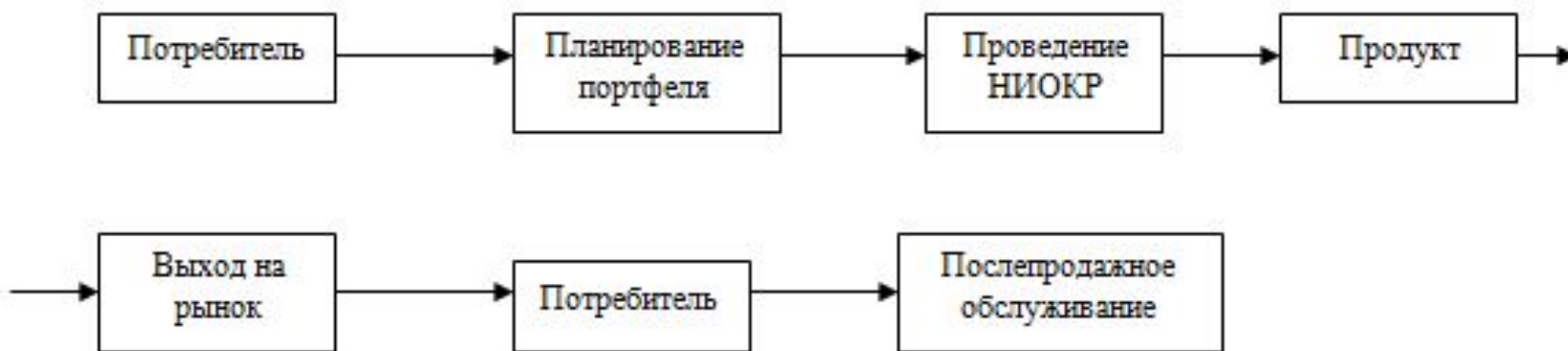
# Механизм управления инновационным портфелем

---

## Механизма управления инновационным портфелем

Рис.13

Механизм управления инновационным портфелем



рентабельного проекта  
связан с активным  
поиском альтернативных  
решений.



# Состав портфеля инноваций

---

- Портфель инноваций может состоять из разнообразных проектов:
  - - крупных и мелких
  - - близких к завершению
  - - начинающих
- Каждый проект требует выделения дефицитных ресурсов в зависимости от его особенностей.
- Портфель должен иметь определенные контуры, быть стабильным, чтобы рабочая программа могла осуществляться равномерно.



# Количество проектов в инновационном портфеле

---

□ определяется следующим отношением:

□

□  **$N = \frac{\text{бюджет НИОКР за период времени}}{\text{средние затраты на один проект}}$**

□ **средние затраты на один проект**



# Оценка рентабельности портфеля

---

- ▣ **Портфель, состоящий из крупных проектов более рискован по сравнению с портфелем, где ресурсы распределены между небольшими проектами.** По мнению специалистов, только 10% всех проектов являются полностью успешными. Это означает, что существует только 10% вероятность эффективного завершения каждого проекта из портфеля.
- ▣ **С ростом количества проектов повышается вероятность того, что хотя бы один из них окажется успешным.**
- ▣ Преимущество **небольших проектов** заключается в том, что они легче **адаптируются к друг другу в отношении соответствия ресурсов.** Крупные проекты требуют большего количества дефицитных ресурсов.
- ▣ Небольшие проекты (требующие относительно небольших затрат на НИОКР) обычно реализуются в новых продуктах, имеющих скромный потенциал по объему продаж.
- ▣ Рассматривая тот или иной проект портфеля на предмет его внедрения, необходимо учитывать возможное качество управления и последствия перераспределения затрат на проекты. **В связи с этим актуализируется**

# Пример оценки рентабельности портфелей

проект	портфель А		
	затраты на ед. продукции (За)	прибыль на ед. продукции (Па)	рентабельность гр.2/гр.1 Ra
группа 1	22000	41800	1,4
группа 2	18000	32400	1,2
общая оценка портфеля	40000	72400	1,81
проект	портфель Б		
	затраты на ед. продукции (Зб)	прибыль на ед. продукции (Пб)	рентабельность гр.2/гр.1 Rб
группа 1	34000	59500	1,16
группа 2	30000	57000	1,9
общая оценка портфеля	64000	116500	1,82

# Оценка рентабельности инновационных портфелей

---

- Общая оценка портфелей дается по показателям средней рентабельности. Обозначим рентабельность портфелей А и Б соответственно  $R_a$  и  $R_b$ . Рентабельность отдельных проектов, определяется так:

- - **$R_a = \frac{\sum P_a}{\sum Z_a}$  ;  $R_b = \frac{\sum P_b}{\sum Z_b}$ .**

- Рентабельность портфеля определяется следующим образом:

- - **$R_a = \frac{\sum P_a}{\sum Z_a}$  ;  $R_b = \frac{\sum P_b}{\sum Z_b}$  ; где**

- $R_a, R_b$  – средняя рентабельность портфелей А и Б.
- Рассчитаем коэффициент предпочтения ( $K_p$ ) портфелей инноваций:
- $R_a = \frac{41800 + 32400}{22000 + 18000} = \frac{74200}{40000} = 1,855$
- $R_b = 1,82$
- $K_p = R_a / R_b = 1,855 / 1,82 = 1,02$  %
- Таким образом, коэффициент предпочтения портфеля А равен 0,9%, т.е. в данном примере предпочтительнее портфель Б.



- 
- **Формирование портфелей инноваций необходимо в организации для увеличения ее конкурентоспособности.**



# Конкурентоспособность организации

---

- *Конкурентоспособность* – способность объекта управления выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.
- Конкурентоспособность организации можно определять в статике и динамике.
- В статике она определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются.

- $$K_{орг} = \sum_{i=1}^n A_i * V_j * K_{ji}$$
, где

- **A<sub>i</sub>** – конкурентоспособность i-го товара организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единиц,  $i=1, 2...n$ );
- **V<sub>j</sub>** – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада) значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0; для остальных – 0,7; на внутреннем рынке – 0,5;
- **K<sub>ji</sub>** – конкурентоспособность i-го товара на j-том рынке.
- Удельный вес i-го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле:
  - **A<sub>i</sub> = V<sub>i</sub> / V**, где
- V<sub>i</sub> – объем продаж i-го товара за анализируемый период;
- V – общий объем продаж организации за тот же период, млн. ден






**Экспертиза инновационных  
проектов.**

# Сущность понятия инновационный проект

---

- Данный вопрос излагается на основе разработок А.К. Казанцева, Л.С.Серовой и Р.Фатхутдинова.
- 1. Форма целевого управления инновационной деятельностью;
- 2. Процесс осуществления инноваций;
- 3. Комплект документов.



- 
- **Как форма целевого управления** инновационной деятельностью инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей в приоритетных направлениях развития науки и техники.
  - **Как процесс управления инновациями** – это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий, приводящих к инновациям.
  - **Как комплект документов** – инновационный проект представляет собой комплекс технической, организационно-плановой расчетно-финансовой документации, необходимой для реализации целей проекта (на Западе для обозначения этого аспекта применяется термин «Design»).
- 
- 

- 
- Исходя из вышеизложенного, можно дать такое определение инновационного проекта. **Инновационный проект – комплект документов, определяющих систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени.**
  - Руководство разработкой и реализацией инновационного проекта осуществляет руководитель проекта (проект-менеджер и научно-технический совет (НТС)).
  - **Руководитель проекта** – юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту.
  - Конкретный состав полномочий руководителя проекта определяется контрактом заказчиком.
  - **Команда проекта** – специфическая организационная структура, создаваемая руководителем проекта на период осуществления проекта, с целью достижения своевременного плановых показателей.
- 



# Разделы инновационного проекта

---

- содержание и актуальность проблемы (идеи)
- резюме руководителя проекта
- дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы
- систему мероприятий по реализации дерева целей проекта
- комплексное обоснование проекта
- комплексное обеспечение реализации проекта
- характеристику проекта НТС
- экспертное заключение проекта
- механизм реализации проекта
- систему мотивации персонала



# Заключительный этап проектирования


---

- Заключительным вопросом инновационного проектирования является вопрос о порядке завершения проекта, включающего сдачу проекта и закрытие договора
  - **Сдача проекта** – все требования к сдаче проекта устанавливаются договором. Если результатом реализации проекта является готовый объект, то необходимо провести приемочные или эксплуатационные испытания. Они включают:
  - **Закрытие договора**
  - **Проверка финансовой отчетности**
  - **Паспортизация**
- 



- 
- **Сдача проекта** – все требования к сдаче проекта устанавливаются договором. Если результатом реализации проекта является готовый объект, то необходимо провести приемочные или эксплуатационные испытания. Они включают:
    - - проведение сравнения технико-экономических параметров разработки с запланированными
    - - определение причин появления расхождений
    - - разработку мероприятий по устранению обнаруженных расхождений
    - - организацию работ по устранению недоделок.
  - Если в результате приемочных испытаний будет получена продукция, отвечающая требованиям проекта. То оформляется протокол комиссии по приемке готовых объектов. Результаты испытаний являются основанием для передачи ответственности организаций-исполнителей к заказчику в период сдачи-приемки готовой продукции (объекта, новшества).
  - **Закрытие договора** осуществляется в следующие этапы:
    - проверка финансовой отчетности
    - паспортизация
    - выявление невыполненных обязательств
    - завершение невыполненных обязательств.
- 



- 
- **Проверка финансовой отчетности** относится к отчетности заказчика и организаций-исполнителей.
  - Проверка финансовой отчетности заказчика включает:
    - проверку платежей поставщиков и исполнителей
    - соответствия суммы заказов закупкам по накладным поставщиков
    - поиск просроченных платежей поставщику
    - подтверждение соответствующих удержаний.
  - **Паспортизация** представляет собой один из важных элементов организации закрытия договора. Она проводится в следующей последовательности:
    - исполнители разделов предоставляют отчеты с необходимыми приложениями в головную организацию по разделу;
    - последняя представляет итоговый отчет на НТС по разделу
    - НТС по разделу принимает отчеты и оформляет акты
    - головная организация готовит отчет по проекту в целом и направляет его генеральному заказчику.
    - договор закрывается.
- 
- 



# Критерии оценки качества инновационного проекта

---


№	критерии	оценка				
		1	2	3	4	5
	<b>Цели, стратегия, политика и ценности предприятия.</b>					
	Совместимость проекта с текущей стратегией организации.					
2.	Согласованность проекта с представлениями потребителей о предприятии.					
3.	Соответствие проекта отношению предприятия к риску.					
4.	Временный аспект риска.					



---

	<b>маркетинг</b>					
1.	Соответствие проекта определенным потребностям рынка.					
2.	Оценка общей емкости рынка					
3.	Оценка доли рынка					
4.	Вероятность коммерческого успеха					
5.	Возможный объем продаж					
6.	Оценка конкурентов					
7.	Согласованность с существующими каналами сбыта					
8.	Общественное мнение о новом продукте					

---



	<b>НИОКР</b>					
1.	Соответствие проекта инновационной стратегии предприятия					
2.	Вероятность технического успеха					
3.	Стоимость и время разработки проекта					
4.	Отсутствие патентных нарушений					
5.	Наличие научно-технических ресурсов					
6.	Возможность будущих разработок продукта и дальнейшее применение внедряемой технологии					
7.	Согласованность другими инновационными проектами предприятия					
8.	Наличие вредных воздействий продукта и процесса его производства на окружающую среду.					
9.	Соответствие проекта текущему и перспективному законодательству об охране окружающей среды					

---

	<b>Финансы</b>					
1.	Стоимость НИОКР					
2.	Затраты на производство					
3.	Стоимость маркетинговых исследований					
4.	Наличие финансовых средств в необходимые сроки					
5.	Согласованность с финансированием других проектов предприятия					
6.	Ожидаемая норма прибыли					
7.	Соответствие проекта критериям эффективности финансовых вложений, принятых на предприятии.					

---



	<b>Производство</b>					
1.	Соответствие численности и квалификации научно-производственного персонала предприятия для реализации инновационного проекта.					
2.	Согласованность проекта с имеющимися мощностями предприятия					
3.	Стоимость и наличие необходимых ресурсов, сырья, материалов, комплектующих изделий.					
4.	Издержки производства					
5.	Уровень безопасности производства					
<b>Суммарная оценка проекта</b>						



---

□ **Шкала оценивания:**

- 5 баллов – очень высокая оценка
- 4 балла – высокая оценка
- 3 балла – удовлетворительная оценка
- 2 балла – низкая оценка
- 1 бал – очень низкая оценка

□ **ориентиры в суммарной оценке проекта:**

- 165 баллов – очень высокая оценка
  - 132 балла – высокая оценка
  - 109 баллов – удовлетворительная оценка
  - 66 баллов – низкая оценка
  - 33 балла – очень низкая оценка
- 

