

ных мотивов конкуренции и выявлены существенные факторы разработки стратегии развития предприятия, а так же предложена система технико-экономических показателей, позволяющих оценить и выбрать различные варианты разработки и внедрения нововведений в промышленное производство, исходя из целей и приоритетов стратегии развития предприятия.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Миндели Л.Э., Клева Л.П., Медведева Т.Ю. и др. Научно-технологическое развитие Российской Федерации: состояние и перспективы. / Гл. ред. Л.Э. Миндели. М.: Институт проблем развития науки РАН, 2010.

Н.Д. Стрекалова

### К ВОПРОСУ О СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЯХ В КОМПАНИИ

Задача модернизации российской экономики на инновационной основе ставит перед исследователями целый ряд задач. И прежде всего – это задачи теоретического осмысления и практического использования инноваций в практике бизнеса компании. В современной литературе по инновациям лишь небольшое количество работ посвящено стратегическим инновациям, а само понятие неоднозначно трактуется. Вместе с тем именно стратегические инновации способны обеспечить компании формирование конкурентного преимущества и удержание его на длительный период.

В практике бизнеса многие менеджеры имеют обыкновение связывать инновации с новыми продуктами/услугами, расширением продуктовых линий, более эффективными бизнес-процессами или географической экспансией на новые рынки.

В работах зарубежных и российских авторов встречаются упоминания о следующих видах инноваций:

- 1) продуктовые инновации (новые продукты и услуги, расширение продуктовых линий);
- 2) рыночные инновации (новые целевые группы: новые рыночные сегменты, новые области, регионы);
- 3) технологические инновации (новые технологии в сервисном обслуживании);
- 4) процессные инновации (модернизация, перестроение бизнес-процессов);
- 5) стратегические инновации (новые, непроверенные бизнес-концепции, радикально новое осмысление бизнес-моделей).

Эти виды инноваций и соответствующие им инновационные процессы несомненно важны, но недостаточны для того, чтобы создавать новые жизнеспособные растущие фирмы. Для этого менеджеры должны сосредоточиться в большей мере на стратегических инновациях. Стратегическая инновация означает экспериментирование с новыми стратегиями, с новыми концепциями в бизнесе. Стратегическая инновация иногда называется инновацией бизнес-модели. Вопросы исследования бизнес-моделей и их практического использования раскрываются в (Стрекалова, 2009; Стрекалова, 2010).

Среди множества определений инноваций понятие «стратегические инновации» встречается не так уж часто. Вместе с тем разные авторы зачастую вкладывают различный смысл в понимание этого термина. Все это явно не способствует теоретическому осмыслению и практическому использованию стратегических инноваций в практике бизнеса.

Приведем ряд определений этого понятия, представленных в современной литературе.

Так, G. Hamel (Hamel, 1998) определяет стратегическую инновацию как способность переосмыслить существующую бизнес-модель способами, которые создают новую ценность для клиентов, стейкхолдеров и конкурентное преимущество.

По утверждению А. Афуах (Afuah, 2009) стратегическая инновация – это инновация в продуктах/услугах, бизнес-моделях, бизнес-процессах, изменяющая деятельность, и/или позиционирование по отношению к конкурентам, чтобы улучшить эффективность деятельности компании.

Согласно D. Palmer, S. Kaplan (Palmer, Kaplan, 2007), стратегическая инновация – это создание стратегий роста, новых категорий продуктов, услуг или бизнес-моделей, которые меняют деятельность и производят существенную, новую ценность для потребителей, клиентов и корпорации.

R. Tucker (Tucker, 2008) отмечает, что стратегическая инновация, иногда называемая инновацией бизнес-модели, включает все вещи, которые вы делаете, которые окружают ваш продукт, чтобы добавить ценность к опыту вашего клиента.

Стратегическая инновация означает проверку ответов по крайней мере на один из трех фундаментальных вопросов.

1. Какова потребность клиента, которую он/она хочет удовлетворить, покупая продукт/услугу? Каково суждение о ценности предложения?
2. Кто этот клиент?
3. Как потребность этого клиента может и будет удовлетворена?

В сравнении с процессной инновацией, которая в значительной степени является невидимой для клиента, стратегическая инновация непосредственно затрагивает клиента и добавляют ему новую материальную ценность. Стратегическая инновация может включать новые подходы к маркетингу или рекламе коммерческого предложения, новые методы продажи продукции, новые подходы к обслуживанию клиентов или позиционированию торговой марки.

Инновационные изменения в бизнес-моделях представляют собой феномен, заслуживающий пристального внимания. Если внедрение других видов инноваций в большей мере связано с операционной деятельностью, то анализ и внесение изменений в бизнес-моделях – это процесс стратегический, связанный с принятием и реализацией стратегических решений. Стратегические инновации носят упреждающий характер, поскольку затрагивают развитие новых бизнес-моделей, изменение стратегий. Они могут сопровождаться поиском дефицитных ресурсов, формированием и развитием ключевых компетенций, формированием устойчивого конкурентного преимущества в будущем.

Определяющими для инновационного процесса могут выступать стратегические решения о выборе рынка (или рыночного сегмента), разработке новых или усовершенствованных

ных товаров и услуг, разработке и внедрении новых технологий, выборе партнеров по кооперации для проведения исследований и разработок, производства и сбыта.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- Стрекалова Н.Д.* Бизнес-модель как полезная концепция стратегического управления // Проблемы современной экономики. 2009. № 2. С. 133–138.
- Стрекалова Н.Д.* Концепция бизнес-модели и возможности ее практического использования // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Пленарные доклады Десятого всероссийского симпозиума. Москва, 14–15 апреля 2009 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2010. С. 87–94.
- Чесбро Г.* Открытые бизнес-модели. IP-менеджмент. М.: Поколение, 2008.
- Afiyah A.* Strategic Innovation. New Game Strategies for Competitive Advantage. Stephen M. Ross School of Business University of Michigan, 2009.
- Hamel G.* Strategy Innovation and the Quest for Value. Sloan Management Review, 1998.
- Trimble C., Govindarajan V.* Strategic Innovation and the Science of Learning. MIT Sloan Management Review, 2011.
- Palmer D., Kaplan S.* A Framework for Strategic Innovation. Innovation Point, 2007.
- Tucker R.* Driving Growth Innovation. How leading firms are transforming their futures. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, 2008.

*В.Н. Тумов*

### СТРАТЕГИИ ВЫСТРАИВАНИЯ ОТНОШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ С ГОСУДАРСТВОМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Достижение достаточно эффективного состояния функционирования экономики предполагает наличие состояния определенности среды, в которой выстраиваются взаимодействия между хозяйствующими субъектами, с одной стороны, и государством, определяющим институциональные рамки экономического поведения, с другой. От государства непосредственно зависит, будут ли хозяйствующие субъекты действовать в относительно автономном и независимом режиме или же зона свободы принятия самостоятельных решений будет сужаться. Необходимым условием достижения высокого уровня определенности среды принятия решений является доверие экономических субъектов государству.

На наш взгляд, в настоящее время в России государство выступает в качестве доминирующей инстанции по отношению к хозяйствующим субъектам, не только задавая формальные институциональные рамки экономических взаимодействий, но и манипулируя этими правилами и санкциями в зависимости от статуса тех или иных организаций. Такая модель взаимоотношений между хозяйствующими субъектами и государством предполагает, что организации при формировании своей стратегии должны уделять специальное внимание государственным инстанциям и представляющим их агентам. Организации могут использовать разные стратегии в ответ на давление государства:

- Вступление и активное взаимодействие в сетях неформальных отношений с представителями различных властных структур.