

Условия формирования инновационной стратегии агропромышленного предприятия

К.О. Соколов, к.э.н., Челябинская ГАА

В настоящее время инновационная стратегия ассоциируется с долгосрочным планированием инновационной деятельности, осуществляемым высшим руководством предприятия, поэтому формирование инновационной стратегии — это некий аналитический процесс определения долгосрочных целей и создания механизмов для их достижения, предшествующий реализации стратегии. Инновационная стратегия — это часть экономической стратегии предприятия, которая призвана обеспечивать достижение и реализацию целей инновационного развития на основе эффективного распределения и перераспределения ресурсов между направлениями инновационной деятельности [1].

Разработка инновационной стратегии вызвана необходимостью принятия стратегических решений и, следовательно, осуществления стратегического управления. Необходимость в стратегическом управлении возникает тогда, когда на деятельность субъекта хозяйствования влияют факторы внешней среды с повышенным уровнем неопределённости [2]. Смысл стратегического управления заключается в том, чтобы помочь предприятию находить, развивать и использовать ресурсы наиболее эффективно для достижения своих целей [3].

Процесс разработки инновационной стратегии включает несколько этапов (рис. 1).

Инновационная стратегия предприятия разрабатывается на основе стратегических целей создания и функционирования предприятия. Для



Рис. 1 – Этапы разработки и реализации инновационной стратегии предприятия АПК

этого необходимо чётко сформулировать общую цель и пути её достижения (денежные, натуральные, трудовые), строго ограничить частные цели во времени и определить сроки их достижения, оценить реальность и непротиворечивость целей друг другу.

Разрабатывая собственную инновационную стратегию, каждое предприятие должно чётко определить:

- направления инновационной деятельности;
- масштабы инновационной деятельности;
- соотношение собственных и заёмных финансовых средств, а также уровней автономности в производственной и организационной деятельности;
- распределение прибыли на реинвестирование в производство, выплату дивидендов и другие цели;
- сферы вложения средств;
- источники возникновения инноваций (собственные разработки или привлечённые со стороны);
- рациональные пропорции между инновационными проектами;
- темпы развития, сроки смены продукции и технологии её производства.

В настоящее время известны четыре основные стратегии, применяемые предприятиями АПК по отношению к инновационной деятельности: наступательная, оборонительная, интеграционная, остаточная.

Выбор той или иной инновационной стратегии зависит от цели развития предприятия и состояния показателей инновационного потенциала. Отсюда вытекает важнейшее методологическое положение, согласно которому выбор инновационной стратегии предприятием производится на основе

оценки направленности и величины инновационного потенциала.

По направленности инновационный потенциал может быть производственным или организационным, по величине — высоким (постоянная инновационная деятельность) или низким (дискретная инновационная деятельность). В таблице приведены результаты исследования соответствия инновационной стратегии предприятия величине и направленности его инновационного потенциала.

При высоком уровне производственного и организационного инновационного потенциала целесообразно применение наступательной инновационной стратегии. Реализация наступательной стратегии проявляется в концентрации значительных средств на разработке инновационного продукта с целью опережающего вывода его на рынок, достижении высоких технико-экономических параметров, захвате значительно большей доли рынка по сравнению с конкурентом, наличии инновационной активности в большинстве возможных сфер деятельности.

При высоком уровне производственного инновационного потенциала и низком уровне организационного инновационного потенциала предприятиям следует выбрать оборонительную инновационную стратегию. В целом требуются значительный потенциал персонала, занятого в инновационной сфере, а также высокий технико-технологический уровень производства. Выражается в поиске незанятой ниши, сознательном исключении прямой конфронтации (не выходить на рынок с тем же продуктом). Исследования и разработки ведутся без ориентации на занятие ведущих позиций. Цель оборонительной стратегии — не отстать от других в области технико-технологического развития, удержать позиции производителя, следующего за лидирующей фирмой, обезопасить себя от риска, которому подвергаются предприятия-лидеры.

При высоком уровне производственного потенциала и низком уровне производственного инновационного потенциала предприятиям следует выбрать интеграционную инновационную стратегию. Данная стратегия применяется к товарам и услугам, имеющим прочные позиции на рынке, поэтому в общем объёме производства должна преобладать продукция, находящаяся в стадии зрелости. Технология её производства должна быть также хорошо отработана. Большая часть продукции должна реализовываться на стабильном рынке, где у предприятия не должно быть серьёзных конкурентов. Выгода стратегии в том, что предприятие может концентрироваться на продуктах (работах, услугах), уже получивших признание рынка.

Интеграционная стратегия — стратегия инновационных изменений по сокращению затрат, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности. Инновационные изменения: внедрение

Соответствие инновационной стратегии предприятия величине и направленности его инновационного потенциала

Производственный инновационный потенциал	Организационный инновационный потенциал	
	высокий	низкий
Высокий	наступательная инновационная стратегия	оборонительная инновационная стратегия
Низкий	интеграционная инновационная стратегия	остаточная инновационная стратегия



Рис. 2 – Континуум инновационных стратегий

ресурсо- и энергосберегающих технологий, снижение непроизводительных затрат, эффективная организация труда и пр. Как правило, инновации в рамках данной стратегии являются реактивными.

При низком уровне производственного и организационного инновационного потенциала предприятие ориентировано на выбор остаточной инновационной стратегии. Остаточная инновационная стратегия рассчитана на незначительные улучшения производимой продукции и технологий и применима для любого предприятия, осуществляющего инновационную деятельность, при ограниченных финансовых и кадровых ресурсах. Она характеризуется невысокими рисками и достигается за счёт низких издержек производства. В таких условиях целесообразно стимулирование потока предложений технологических инноваций от работников предприятия путём развития инновационности культуры организации, инновационности персонала, организационного оформления и внедрения систем стимулирования инновационной деятельности сотрудников.

Инновационная стратегия может быть преднамеренной, т.е. реализованной в соответствии с намерениями руководства, и стихийной, т.е. реализованной при отсутствии соответствующих намерений или даже вопреки намерениям руководства (рис. 2).

Чтобы стратегия могла считаться «совершенно преднамеренной», т.е. чтобы инновационная стратегия точно совпадала с задуманной, необходимо, чтобы руководство предприятия имело чёткие на-

мерения, сформулированные достаточно подробно, для того чтобы до начала действий у работников организации не было сомнений относительно поставленных целей и методов их достижения, а также чтобы все её работники действовали в соответствии с этими намерениями добровольно или под контролирующим воздействием руководства.

Чтобы стратегия могла считаться «совершенно стихийной», необходимо, чтобы согласованность и последовательность действий имели место, несмотря на отсутствие соответствующих намерений. Следует подчеркнуть, что стихийная стратегия не должна означать отказ высшего руководства от контроля над деятельностью организации. Стихийная стратегия должна быть результатом сознательного выбора высшего руководства. Стихийная стратегия позволяет высшему руководству, как правило, не владеющему подробной информацией о многообразных действиях организации, поручить контроль работникам на местах.

Таким образом, в практической деятельности можно наблюдать тенденции в направлении к преднамеренной или стихийной стратегии в рамках континуума, а не сами эти стратегии в чистом виде. Можно сказать, что «совершенно преднамеренная» и «совершенно стихийная» стратегии располагаются на противоположных концах континуума инновационных стратегий. Положение каждой отдельно взятой инновационной стратегии внутри этого континуума определяют следующие факторы: степень ясности намерений руководства, степень готовности работников организации дей-

ствовать в соответствии с этими намерениями, степень контроля руководства над деятельностью организации и степень предсказуемости внешнего окружения.

Успех инновационной стратегии зависит от способности предприятия успешно осуществлять различные направления инновационной деятельности, рационально объединяя и сочетая их друг с другом. Если между отдельными направлениями инновационной деятельности нет хорошей совместимости, то предприятие не имеет ни отчётливой инновационной стратегии, ни устойчивого преимущества. Управление в этом случае сводится лишь к осуществлению контроля над независи-

ми функциями, а операционная эффективность определяет относительные показатели деятельности агропромышленного предприятия.

Литература

1. Дорошенко Ю.А., Гизатуллин Х.Н., Сомтаев А.А. Закономерности образования большой системы производственно-экономических показателей предприятия // Журнал экономической теории. 2008. № 4. С. 190–203.
2. Соколова М.И. Основные этапы инновационного процесса // Актуальные вопросы образования и науки: сб. науч. тр. по матер. Междунар. науч.-практич. конф. 30 декабря 2013 г. Ч. 6.: М-во обр. и науки РФ. Тамбов: Изд-во ТРОО «Бизнес-наука-общество». 2013. С. 115–116.
3. Сазонова Е.В., Сомтаев А.А. Анализ ресурсов сельскохозяйственного производства в период экономического кризиса // Наука ЮУрГУ: матер. 62-й науч. конф. Секция социально-гуманитарных наук. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. Т. 2. С. 268–272.