

Роль инновационной продукции в процессе формирования стратегии предприятия

© 2009 Т.Г. Петросян

Институт экономики Российской академии наук

В статье обосновано, что производственные организации, так же как и руководство страны, пришли к пониманию необходимости осуществления инновационной деятельности. Внедрение инноваций все больше рассматривается ими как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начали своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Ключевые слова: стратегия предприятия, инновационная продукция, конкурентоспособность, экономические трудности.

С начала реформирования экономики России прошло почти двадцать лет. Наиболее приемчивые производственные субъекты относительно быстро сориентировались в рыночных условиях. Практически на всех адаптировавшихся к рынку предприятиях созданы отделы коммерции и маркетинга, которые осуществляют связь с потребителями; введены новые системы управленческого учета, направленные на выявление реальной картины финансово-экономического состояния предприятия. Вместе с тем, как показывает практика, для создания долгосрочной конкурентоспособности этого оказывается недостаточно. Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия может стать его инновационная активность.

Производственные организации, так же как и руководство страны, пришли к пониманию необходимости осуществления инновационной деятельности. Внедрение инноваций все больше рассматривается ими как единственный способ повышения конкурентоспособности производимых товаров, поддержания высоких темпов развития и уровня доходности. Поэтому предприятия, преодолевая экономические трудности, начали своими силами вести разработки в области продуктовых и технологических инноваций.

Однако достижение существенных результатов в развитии инновационной сферы в ближайшее время представляется проблематичным. На наш взгляд, причиной тому служит, в первую очередь, отсутствие серьезного опыта ведения инновационной деятельности в рыночных условиях. Корни этой проблемы уходят в прошлое и связаны с ориентацией научно-исследовательских организаций на выполнение государственных, в основном военно-промышленных, заказов и с отсутствием ранее возможностей для самостоятельного выведения новых изделий на

рынок. Анализ проблем, связанных с ускорением интеграции науки и производства, внедрением инновационных процессов в промышленности, показывает также, что многие из них возникают из-за отсутствия хорошо сформированной инфраструктуры поддержки горизонтальных связей между промышленными предприятиями, научными и финансовыми организациями. Определенную роль, конечно, играют общие финансово-экономические трудности, так называемая “утечка мозгов” и старение научных кадров.

Сказывается и новизна проблемы в условиях рынка. Поэтому акцентируем внимание на основных понятиях, используемых в теории и практике управления инновационными процессами. Проблема отсутствия общепринятой терминологии и классификации в области инновационной деятельности неоднократно поднималась в связи с задержкой введения в действие федерального закона “Об инновационной деятельности”. В литературе широко представлены различные определения термина “инновация” и предложена разнохарактерная типология процессов, связанных с этим явлением. Однако растущий интерес руководителей компаний к изучению организации управления технологическими инновациями заставляет вернуться к этому вопросу. Для большей прозрачности обсуждения проблемы целесообразно начать с определения основных понятий и, прежде всего, необходимо разграничить понятия “новшество” и “инновация”.

Понятие “новшество” (от англ. invention) принято определять как новую идею, которая в процессе разработки может быть реализована в новый продукт, новую технологию, новый метод и т.п. Понятие “инновация” (от англ. innovation) следует понимать как новый или усовершенствованный продукт либо технологию, созданную в результате использования новшества и реализуемую на рынке либо внедренную

в производственную, управленческую или иную деятельность. Другими словами, технологическое новшество является источником технологической инновации, которая приобретает такое качество с момента принятия к распространению в виде нового продукта. Процесс подобного преобразования называется инновационным процессом. В свою очередь, процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. С момента появления новшества на рынке оно становится инновацией.

Инновации принято разделять на следующие группы:

- продуктовые, связанные с изменениями в продукции;
- технологические, распространяющиеся на методы производства;
- нетехнологические, затрагивающие факторы социального характера, организационные, экономические формы хозяйственной деятельности.

Согласно Проекту федерального закона "Об инновационной деятельности", инновационная деятельность представляет собой процесс, направленный на воплощение результатов научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности. Смысл состоит в том, что инновационная деятельность может осуществляться специализированными научно-исследовательскими организациями в качестве основного вида деятельности и представлять собой разработку новых продуктов для продажи (аренды) на рынке инновационных технологий. В то же время самый широкий круг предприятий занимается разработкой новых технологий в качестве вспомогательного направления для использования их в производстве продукции.

Процесс распространения инноваций называют диффузией технологий. Скорость диффузии зависит, в основном, от эффективности технологической инновации. Причем чем больше число предприятий использовало данную инновацию, тем выше потери тех предприятий, которые ее не использовали. Более того, чем раньше предприятие начнет вести инновационную деятельность, тем быстрее (и дешевле) оно сможет догнать лидеров. В этой связи закономерно возникает необходимость выделения причин, связанных с инновационной активностью предприятий.

Актуальность осуществления технологических разработок обусловлена двумя группами изменений в среде функционирования предприятия, имеющих отечественную и международную

природу. Иными словами, на предприятия оказывает давление внешний и внутренний рынок. Это давление выражается в изменении поведения потребителей; в развитии рынков товаров и услуг и, как следствие, в усилении конкуренции; в общемировом развитии новых разнообразных технологий; в глобализации спроса и предложения. Во всем мире инновации сегодня - это не прихоть, а необходимость выживания, сохранения конкурентоспособности и дальнейшего процветания. Яркий пример тому - события на рынке мотоциклов в начале 1980-х гг. Когда компания Yamaha предприняла попытку атаковать компанию Honda, та в ответ вместо традиционного снижения цен выбрала инновационную стратегию и за восемнадцать месяцев выпустила на рынок 113 новых моделей мотоциклов, не оставив сопернику никаких шансов на успех.

Мировые тенденции в области развития технологий, на первый взгляд, кажутся далекими от российской действительности и не оказывающими существенного влияния на деятельность отечественных товаропроизводителей. Однако стремление России стать полноценным членом международной торговой системы вызывает необходимость приводить производимые товары и услуги в соответствие с мировыми требованиями. Так, введение в действие жестких экологических стандартов для производителей автомобилей в Европе, известных как "Евро-1, 2, 3", заставляет отечественных автомобилестроителей, хотя и с отставанием, учитывать эти требования при производстве своей продукции.

Таким образом, изменение требований покупателей к качеству товаров и услуг, возрастающее многообразие новой продукции с одновременным сокращением времени ее выведения на рынок, усиление конкуренции вызывают необходимость адекватного реагирования со стороны товаропроизводителей на изменения внешней среды.

Анализ промышленных предприятий, успешно ведущих инновационную деятельность, показывает, что основным побудительным мотивом для разработки инноваций является желание и стремление руководства вести стратегическую деятельность вообще и осуществлять инновационную в частности. Другими словами, на предприятии должен быть лидер-новатор, готовый выделить ресурсы на разработку новой продукции и постоянно интересоваться в инновациях весь персонал. Мировой опыт свидетельствует, что стремление к инновациям таких известных менеджеров, как Билл Гейтс из компании Microsoft, Акио Морито из Sony, Джека Уэлча

из General Electric, привело их компании к мировому лидерству.

Другим основным условием для внедрения инноваций является наличие эффективной системы маркетинга и сбыта, осуществляющей связь предприятия с конечными потребителями с целью постоянного выявления новых требований покупателей, предъявляемых к качеству производимых товаров и услуг. Это условие имеет важное значение, так как на практике инновации часто определяются как “создание и предоставление товаров или услуг, которые предлагают потребителям выгоды, воспринимаемые ими как новые или более совершенные”. И большинство неудач с выведением инноваций на рынок специалисты объясняют тем, что они возникают на базе новых знаний, а не потребностей, в то время как покупателям нужен не новый товар, а новые выгоды. Обобщая эти и другие условия, отметим, что для осуществления инновационной деятельности необходимо наличие инновационного потенциала предприятия, который характеризуется как совокупность различных ресурсов, включая:

- интеллектуальные (технологическая документация, патенты, лицензии, бизнес-планы по освоению новшеств, инновационная программа предприятия);
- материальные (опытно-приборная база, технологическое оборудование, ресурс площадей);
- финансовые (собственные, заемные, инвестиционные, федеральные, грантовые);
- кадровые (лидер-новатор; персонал, заинтересованный в инновациях; партнерские и личные связи сотрудников с НИИ и вузами; опыт проведения НИР и ОКР; опыт управления проектами);
- инфраструктурные (собственные подразделения НИОКР, отдел главного технолога, отдел маркетинга новой продукции, патентно-правовой отдел, информационный отдел, отдел конкурентной разведки);
- иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

От состояния инновационного потенциала зависит выбор той или иной стратегии, который в данном случае можно определить как “меру готовности” выполнить поставленные цели в области инновационного развития предприятия. Практика показывает, что далеко не всем предприятиям необходимо осваивать новые технологии, несмотря на постоянное возрастание значения инноваций. Некоторые виды и формы хозяйственной деятельности, скажем, малые фармацевтические предприятия, неспособны самостоятельно разрабатывать новые лекарственные

препараты. А предприятиям, находящимся в полном упадке или на стадии банкротства, просто не имеет смысла модернизировать производство. Отсюда следует необходимость выделения условий, при которых предприятиям полезно разрабатывать новые товары. Такими критериями являются: угроза устаревания существующих продуктов; возникновение новых потребностей у покупателей; смена вкусов и предпочтений потребителей; сокращение жизненного цикла товаров; ужесточение конкуренции. Среди внутренних факторов, при которых возрастает эффективность инноваций, можно назвать: способность руководства и персонала выделять и оценивать экономические, социальные и технологические изменения во внешней среде; ориентация руководства на долгосрочную перспективу и наличие четких стратегических целей; развитая система сбыта и маркетинга, способная исследовать и оценивать рыночные тенденции; осуществление непрерывного поиска новых рыночных предложений; умение анализировать и реализовывать новые идеи.

Оценивая инновационный потенциал своего предприятия, руководитель определяет свои возможности ведения инновационной деятельности, т.е. отвечает для себя на вопрос, под силу ли предприятию внедрение инноваций.

Следующим шагом на пути к организации инновационной деятельности на предприятии должна стать выработка инновационных целей. Такими целями могут быть: повышение конкурентоспособности и закрепление на новых рынках путем совершенствования имеющихся изделий или создания принципиально нового продукта; сокращение издержек производства путем экономии исходного сырья, энергии и тому подобное на основе использования новых технологий. Здесь предприятиям следует принять важное стратегическое решение: приобретать инновации на стороне или разрабатывать самостоятельно. В первом случае предприятие, как правило, устанавливает стратегическое партнерство со специализированной научно-исследовательской или конструкторской организацией. При этом следует иметь в виду, что единовременное приобретение технологии потребует аккумуляции значительных финансовых средств за достаточно короткий срок. Для наиболее эффективного использования финансовых вложений потребуется тщательное сканирование рынка новых технологий и детальный анализ базы данных организаций, специализирующихся на инновационных технологиях. Во втором случае целесообразным представляется создание собственного научно-исследовательского инновационно-

го подразделения. По сравнению с приобретением новой технологии такой подход позволяет избежать крупных единовременных затрат, так как суммы инвестиций растянуты во времени. Вместе с тем новое подразделение в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия можно создать посредством реорганизации службы главного технолога или конструкторского отдела.

Многие из отечественных предприятий, осуществляющих инновационную деятельность на мировом уровне, пошли по пути зарубежных компаний и создали в своем составе специализированные инновационные подразделения (по аналогии с отделами Research & Development). Такой подход позволяет, во-первых, приблизить научно-исследовательский поиск к возможностям исходного производства и нуждам конечного потребителя; во-вторых, привлечь высококвалифицированные научные кадры и, в-третьих, быть более уверенными в сохранении коммерческой тайны. В соответствии с федеральным законом РФ «О науке и научно-технической политике» (ст. 5) самостоятельные научно-исследовательские организации независимо от организационно-правовых форм и форм собственности могут получить свидетельство о государственной аккредитации, дающее право на предоставление налоговых и иных льгот, установленных законодательством РФ. Одним из первых шагов к созданию собственного инновационного подразделения может стать посещение предприятий, имеющих в своем составе специализированное инновационное подразделение («научно-технологический институт» внутри предприятия) с целью ознакомления с их опытом развития.

Основное назначение инновационного подразделения заключается в проработке различных научно-технических идей по достижению поставленной инновационной цели. На основе таких идей разрабатываются и принимаются технические решения. В виде отчета эти решения могут использоваться как техническое задание для инновационного проекта.

Под инновационным проектом принято понимать комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание и распространение нового вида продукции или технологии. Так, регулярное обновление ассортимента производимой продукции можно получить путем создания нового продукта, а также путем внесения изменений в техническую характеристику или в упаковку уже реализуемых товаров.

По своей научно-технической значимости и новизне выделяют базисные и улучшающие идеи, решения и проекты, а также псевдоинновации. К базисным относят инновации, которые реали-

зуют крупные научно-технические разработки и становятся основой формирования технологий нового поколения, не имеющих аналогов в отечественной и мировой практике. Улучшающие инновации реализуют мелкие и средние изобретения, усовершенствующие технологию изготовления и (или) технические характеристики уже известных товаров. Псевдоинновации направлены на частичные, чаще декоративного характера (форма, цвет) изменения устаревших поколений техники и технологии, которые тормозят технический прогресс. За этим разделением стоят два типа инновационных процессов: пионерный и догоняющий.

Стратегия «пионера» или «первопроходца» означает, что компания предлагает на рынок принципиально новый товар или услугу, получая при этом преимущество «первого хода» в данном бизнесе или данном регионе. Новые рынки появляются в результате открытия новых технологий, появления новых знаний, возникновения новых запросов у покупателей, внедрения новой маркетинговой концепции, появления новых финансовых инструментов и т.п. Современный мировой опыт показывает, что стратегия «пионера» связана с высоким риском, так как инновационные технологии сопряжены с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новое изобретение. В то же время данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество благодаря монополюльной позиции. Стратегия «последователя» менее опасна, но и доходы, соответственно, у таких компаний тоже ниже.

С точки зрения долгосрочной перспективы, наиболее продуктивны инвестиции в сектор новых технологий. Объекты этих инвестиций дают самую большую «кумулятивную отдачу». Однако в связи с повышенным риском часто наиболее предпочтительными оказываются инвестиции в растущие и зрелые технологии. Наиболее эффективным и менее рискованным решением считается создание инновационного портфеля, состоящего из определенного набора продуктово-лидеров и продуктово-последователей. Результатом этого этапа должна стать выработка инновационных проектов по достижению отобранных инновационных решений. Для большей ясности здесь следует обратиться к теории инновационного менеджмента и рассмотреть концепцию жизненного цикла товара на рынке.

Развитие разнохарактерных технологий, как известно, существенно сократило время появления на рынке товара-последователя. Если в начале 1960-х гг. жизненный цикл технологии составлял в среднем десять лет, то в середине

1980-х он уже сократился до двух лет, а в последнее десятилетие время воспроизведения последователями новой продукции, например, в малотоннажной химической промышленности равняется, по оценкам компаний, шести месяцам. Динамичное сокращение жизненного цикла товаров заставляет производителей постоянно совершенствовать предлагаемые продукты и, как отмечают зарубежные экономисты, забыть те времена, когда лидеры рынка могли спокойно довольствоваться достигнутыми однажды результатами. Меньше чем через год после того, как компания Apple представила на рынок первый персональный компьютер, в отрасли конкурировали десять поставщиков. Через восемь лет их было уже более пятисот. Бурное развитие мультимедийных технологий служит ярким примером того, как в современном стремительно развивающемся мире новая технология может коренным образом изменить ситуацию на рынке. Microsoft является ярким представителем компаний нового поколения, которая, стремительно став гигантом рынка, сегодня открыто заявляет о своих опасениях касательно будущего фирмы. Этот пример - еще одно подтверждение тому, что с течением времени активная жизнь большинства технологий на рынке значительно сокращается и для изделий рано или поздно наступает время заметного снижения объема реализации.

Когда на рынке появляется новый продукт (или услуга), конкуренты-последователи начинают появляться, так как уровень провала только что введенных на рынок изделий, по разным оценкам, колеблется от 30 до 60%. При появлении спроса на новый продукт со стороны потребителей в течение первых нескольких месяцев (или лет) наблюдается расширенный рост объема сбыта и, как правило, повышенный интерес со стороны конкурентов. Период роста в жизненном цикле продукта характеризуется значительным увеличением объема сбыта, прибыли и конкуренции, соответственно.

В конце концов, уровень восприятия рынка и объем продаж достигает пиковой отметки. Объем сбыта может все еще продолжать свой рост, однако его темпы начинают сокращаться, в результате чего снижается норма прибыли. Это период усиления конкуренции за сбыт продукции, объем реализации которой значительно падает, так как продукт начинает морально устаревать и потребители переключаются на новый продукт (услугу).

Когда рынок достигает стадии зрелости, последователи начинают уходить с рынка. Объем продаж и норма прибыли значительно сокращаются. На стадии насыщения число конкурентов

стабилизируется, так как многие уже ушли с рынка. Стратегия продвижения изделия концентрируется, в основном, на переманивании потребителей у конкурентов, а не на расширении рынка сбыта, так как потенциальный рынок уже насыщен.

С наступлением фазы спада резко возрастает число компаний, покидающих рынок данного товара. Они уходят для того, чтобы инвестировать свои средства в товары, которые завтра будут отвечать новым, изменившимся требованиям покупателей. И у тех, кто будет одним из первых на рынке нового товара, соответственно, больше шансов завоевать значительную его долю.

Таким образом, анализ стратегического поведения инновационного продукта на рынке показывает, что промышленным предприятиям необходимо проводить постоянный мониторинг развития науки и техники для внедрения последних достижений в этих областях в производственный процесс и для своевременного отказа от используемой устаревшей продукции и технологии ее производства. Источниками информации о среде могут служить отраслевые конференции, специализированные газеты и журналы, сеть научной информации (например, STN International), профессиональные совещания, деловые отчеты, личный опыт и другие каналы.

Результаты, полученные при исследовании перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, являются ключевыми для разработки общей стратегии предприятия на рынке. Успех зависит от определения момента, когда нужно вовремя ввести на рынок новый продукт и уйти с рынка устаревшей технологии. Для снижения риска целесообразно иметь набор продуктов, находящихся на разных этапах жизненного развития.

В теории управления процесс формирования стратегии осуществляется, как правило, на основе портфельного анализа. С помощью этого инструмента оценивается вся хозяйственная деятельность предприятия с целью распределения инвестиционных ресурсов: вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные направления развития и сокращения инвестиций в неэффективные проекты. В результате проведения портфельного анализа компания дает оценку конкурентоспособности основных продуктов, определяет размеры вложений капитала в каждое подразделение. Для каждого отдельного продукта разрабатывается отдельный инновационный проект. Здесь может произойти противопоставление целей одних проектов общим целям развития компании, что, в свою очередь, приведет к несовпадению стратегии отдельных подразделений

и общей корпоративной стратегии. Во избежание подобной ошибки к формированию инновационной политики в промышленной организации необходимо применять комплексный подход. Во-первых, применение этого метода исходит из того принципа, что к формированию инновационных проектов следует подходить как к составной части общей стратегии развития промышленного предприятия. Во-вторых, применение комплексного подхода к разработке и реализации инновационных проектов предполагает взаимоувязанную и скоординированную работу всех подразделений. В-третьих, это несет в себе и так называемый синергетический эффект. Синергию, как позитивный эффект комбинирования отдельных частей, можно получить путем совместного использования зданий, земельных участков, организации общего процесса исследования, обмена опытом и пр.

Таким образом, выбор той или иной стратегии определяется внешними условиями, в то время как ее реализация зависит от внутренней организации и выполнения каждого вида деятельности. Новые задачи требуют установления новой системы связей как между уровнями управления, так и между подразделениями. Для эффективной реализации инновационных проектов необходимо создать специальную структуру, которая обеспечила бы устойчивость связей и надежное функционирование системы в целом. Для реализации поставленной задачи необходимо: определить соответствие имеющейся организационной структуры принятым к реализации инновационным проектам; провести требуемые изменения в части распределения прав и ответственности и согласовать информационные и финансовые потоки.

Этап организационно-структурных изменений можно считать заключительным на пути формирования принципиально новой корпоративной стратегии предприятия. К стратегическому планированию следует подходить по принципу того, что назначение маркетинга состоит в удовлетворении текущих требований покупателей, а инновации - будущих. Поэтому разработка стратегического поведения должна включать анализ перспектив в области научно-технического и технологического прогресса, обзор состояния отрасли в целом и перспективных планов предприятий-конкурентов в частности. Цель этой части формирования стратегического плана состоит в изучении внешних условий ведения бизнеса с тем, чтобы выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешнем окружении по отношению к предприятию, и определить направления дальнейшего развития. Далее

следует оценить внутренний потенциал организации относительно своих конкурентов. Здесь выявляются сильные и слабые стороны предприятия с тем, чтобы использовать благоприятные преимущества и одновременно избежать предстоящих трудностей.

Состав и роль новых продуктов в повышении конкурентоспособности предприятия отражаются в инновационной программе. В Проекте закона "Об инновационной деятельности" инновационная программа определяется как комплекс инновационных проектов и мероприятий, увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции (технологий). По уровню реализации выделяют федеральные, межгосударственные, региональные и межрегиональные инновационные программы.

При внедрении новых товаров или новой технологии предприятия подвергаются высокому риску. Уровень риска значительно варьируется и находится в прямой зависимости от степени новизны продукта или технологии. Не секрет, что чем выше новизна, тем выше неопределенность того, как продукт будет воспринят рынком. Существуют различные подходы к классифицированию и выявлению разнохарактерных неопределенностей, которые воздействуют на эффективность инновационного процесса, в том числе научно-технические, маркетинговые, финансовые, юридические, экологические и другие риски. Основными неудачами с выведением новых изделий на рынок принято считать:

- недостаточный анализ внешних факторов среды функционирования предприятия, перспектив развития рынка и поведения конкурентов;
- недостаточный анализ внутренних инновационных, производственных, финансовых и других возможностей;
- неэффективный маркетинг и недостаточная (или непрофессиональная) поддержка нового товара при выведении его на рынок.

При рассмотрении общепризнанных недочетов представления инновации на рынок можно сделать вывод о том, что успех инновационных технологий может во многом зависеть от системы управления, применяющейся на предприятии вообще и инновационными технологиями в частности.

Наиболее существенным для стратегического развития и выживания предприятия является рыночный риск. Количество и содержание этапов стратегии выведения нового продукта на рынок могут существенно варьироваться и зависеть от многих факторов, основными среди кото-

рых являются: отраслевая принадлежность, позиция на рынке, поведение конкурентов, развитие технологии и многие другие. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщающих принципах формирования и осуществления стратегии выведения новинки на рынок.

Практика успешно развивающихся в инновационном плане компаний показывает, что процесс разработки новой продукции должен пройти пошаговую схему, состоящую из множества последовательных этапов. Основная цель такого подхода к выведению инновации на рынок за-

ключается в тщательной проверке новинки на соответствие потребностям потребителя. Новинка, как правило, проходит такую последовательность этапов: генерация идей - отбор идей - разработка и проверка концепции - стратегия маркетинга - финансовый анализ - разработка продукции - пробный маркетинг - коммерциализация. При таком подходе к разработке новой продукции рыночный риск значительно снижается. Вместе с тем может возникнуть другая опасность, а именно запоздалый вывод продукта на рынок. При последовательном подходе разработка и проверка концепции строятся примерно по такой

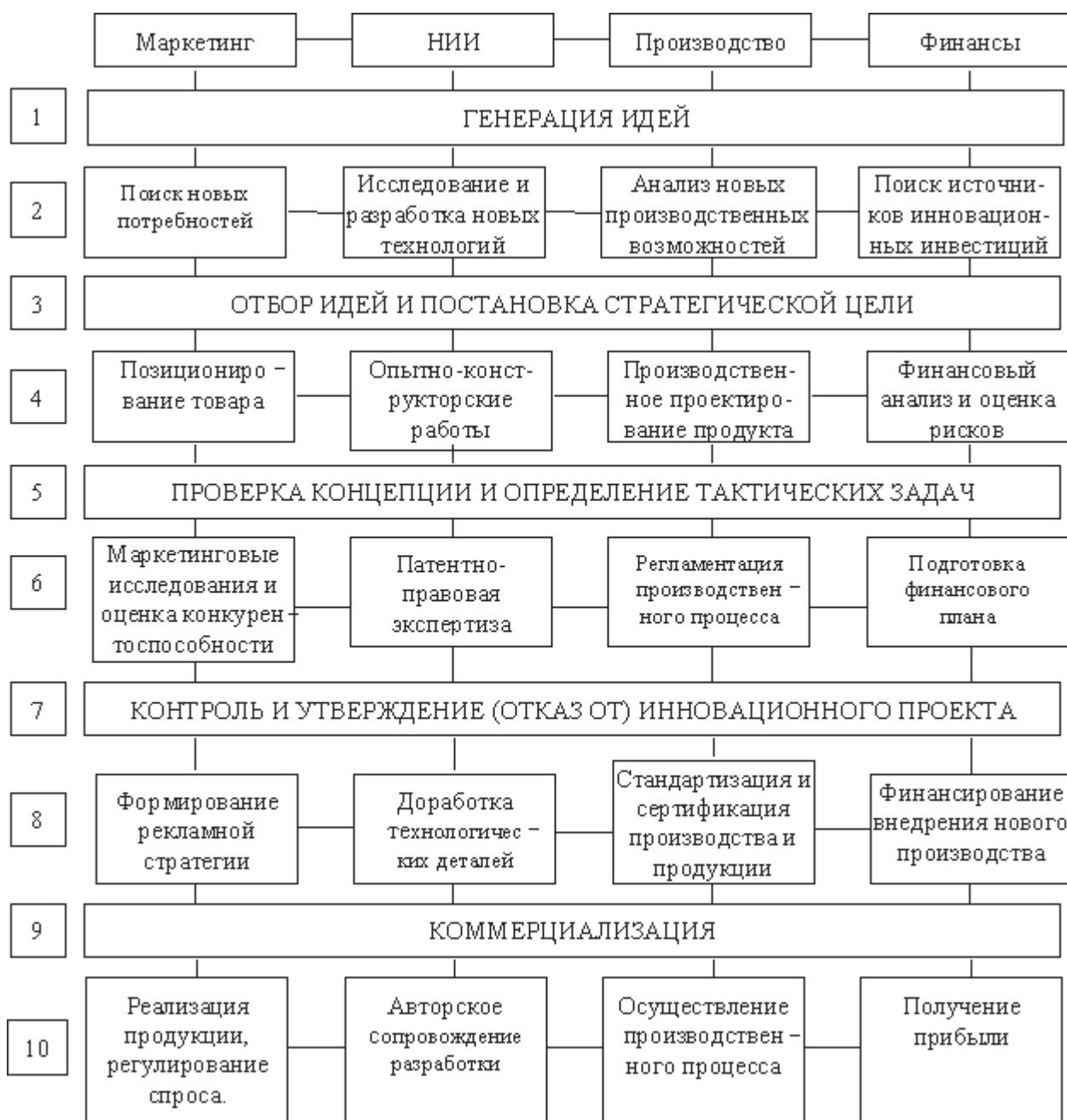


Рис. Модель инновационного процесса

схеме. Сначала ведется научно-исследовательский поиск, который воплощается в некую идею. Затем в опытно-конструкторском отделе идея получает материальное выражение в форме некоторого продукта. После этого производственное подразделение проверяет техническую и промышленную обоснованность идеи. Здесь инновационная цепочка может не перейти в следующее звено, а снова вернуться в исследовательский отдел для проведения дополнительных научных испытаний ввиду производственной состоятельности. Этот процесс может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет, и, когда оформленная новинка готова для выхода на рынок, она может оказаться уже устаревшей. Избежать подобной ситуации можно при применении параллельно-последовательного подхода к разработке инновации.

Некоторые компании в целях сокращения времени предпринимали попытки ввода принципа «одновременной разработки товара» функциональными подразделениями. Так, когда компания Ford изменила последовательность рассмотрения проекта и направила его параллельно в технический и финансовый отделы, экономия времени составила три с половиной месяца. В литературе также рекомендовалось осуществлять прохождение стадий разработки нового товара параллельно, однако детальной схемы такого процесса представлено не было. Нами была предложена попытка разработать модель параллельно-последовательного вывода инновации на рынок, суть которой удобно рассмотреть с помощью условной схемы (см. рисунок).

На схеме представлен примерный процесс разработки и выведения нового оформленного продукта на рынок. Мы видим, что в состав инновационного проекта входят основные функциональные подразделения, участвующие в его реализации, это: маркетинг, НИИ, производство и финансы. Здесь функции научного поиска может осуществлять как стратегический партнер, т.е. сторонний научно-исследовательский институт, так

и входящее в состав предприятия научно-исследовательское инновационное подразделение.

Путь от зарождения идеи до ее практического воплощения состоит из десяти шагов, которые можно объединить в три ключевых этапа: генерации и селекции идей; анализа, проверки и апробации выдвинутой идеи; контроля стратегической перспективы нового продукта, коммерциализации инновации, получения и перераспределения прибыли. Содержательная сторона выделенных этапов широко освещена в соответствующей литературе по маркетингу, инновационному менеджменту, организации производства, управлению финансами.

Следует отметить, что завершается работа над инновационным проектом перераспределением полученной прибыли в другие проекты. Действуя по такому принципу, предприятие, во-первых, обеспечивает себе постоянное обновление ассортимента товарной номенклатуры; во-вторых, поддерживает высокую прибыльность товаров текущего ассортимента; в-третьих, посредством инновационного портфеля распределяет экономический риск.

Таким образом, рассмотрев процессы, связанные с организацией инновационной деятельности на предприятии и выведением нового товара на рынок, мы можем с уверенностью сказать следующее: а) в условиях современной конкуренции, сокращения жизненного цикла товаров и услуг, развития новых разнообразных технологий одним из основных условий формирования конкурентной стратегической перспективы промышленного предприятия все больше становится его инновационная активность и б) предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, т.е. главной целью стратегического плана ставят освоение новых технологий, выпуск новых товаров и услуг, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли.

Поступила в редакцию 05.08.2009 г.