

# Заемствуем... или сделаем сами?

методика выбора стратегии  
инновационного развития  
промышленного предприятия

## Аннотация

В статье рассмотрены три стратегии инновационного развития современных предприятий: стратегия собственного развития, инновационно-интеграционная стратегия, стратегия заимствования инноваций. На основе их анализа разработана методика выбора стратегии или группы стратегий инновационного развития для конкретного предприятия в зависимости от его стратегических приоритетов.

**Ключевые слова:** промышленные предприятия, инновационное развитие, стратегии инновационного развития, индивидуальное инновационное развитие, инновационно-интеграционная стратегия, заимствование инноваций, стратегический менеджмент, стратегия развития, инновационный потенциал, конкурентные преимущества

**Трофимов О.В.**

канд. экон. наук,  
доцент, докторант  
oleg\_trofimov@mail.ru

**Ефимычев Ю.И.**

д-р экон. наук,  
профессор

Нижегородский  
государственный  
университет  
им. Н.И.Лобачевского

**Трофимова Т.В.**

магистрант,  
Волго-Вятская  
академия  
государственной  
службы

Происходящие в мире изменения оказывают непосредственное влияние на деятельность руководителей промышленных предприятий. Для одних предприятий, возникающие изменения создают серьезные угрозы, другие же наоборот открывают для себя новые возможности. В любом случае, можно утверждать неоспоримую истину, что деятельность руководителей промышленных предприятий уже не может сводиться лишь к простому реагированию на происходящие перемены.

Все большее значение приобретает необходимость сознательного управления изменениями на основе научно обоснованной процедуры их предвидения,

регулирования, приспособления к изменяющимся условиям внешней среды. В основе данных процессов лежит инновационное развитие.

Переход к инновационной стратегии развития предполагает коренные изменения в деятельности хозяйствующих субъектов, которая должна быть сопряжена с достижением долгосрочных конкурентных преимуществ, определяемых на основе разработки и реализации нововведений.

По результатам оценки имеющегося у предприятия инновационного потенциала, мы выделяем 3 основные концепции, направленные на развитие хозяйствующих субъектов (в рамках инновационного пути), на основе:

- реализации собственного инновационного потенциала (индивидуальная инновационная стратегия),
- комбинации ресурсов (инновационно-интеграционная стратегия)
- заимствования инноваций после их апробации на других предприятиях (стратегия преследования).

Методика выбора инновационной стратегии представлена нами на *рис. 1*.

*Предприятия, имеющие высокий уровень инновационного потенциала, должны направлять свои усилия на его реализацию.*

Основными видами в этой концепции, как правило, являются стратегия инновационного лидера и наступательная стратегия.

Необходимые преобразования в деятельности предприятия могут осуществляться по разным направлениям<sup>1</sup>:

- 1) использование новой техники, технологических процессов или иного обеспечения производства;
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья, материалов;
- 4) изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Таким образом, внутренние инновационные возможности предприятия являются своего рода установкой и ограничением для разработки инновационной стратегии.

<sup>1</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. – М.: «Прогресс», 1995. – 455 с.

**деятельность  
руководителей  
промышленных  
предприятий уже  
не может сводиться  
лишь к простому  
реагированию  
на происходящие  
перемены**

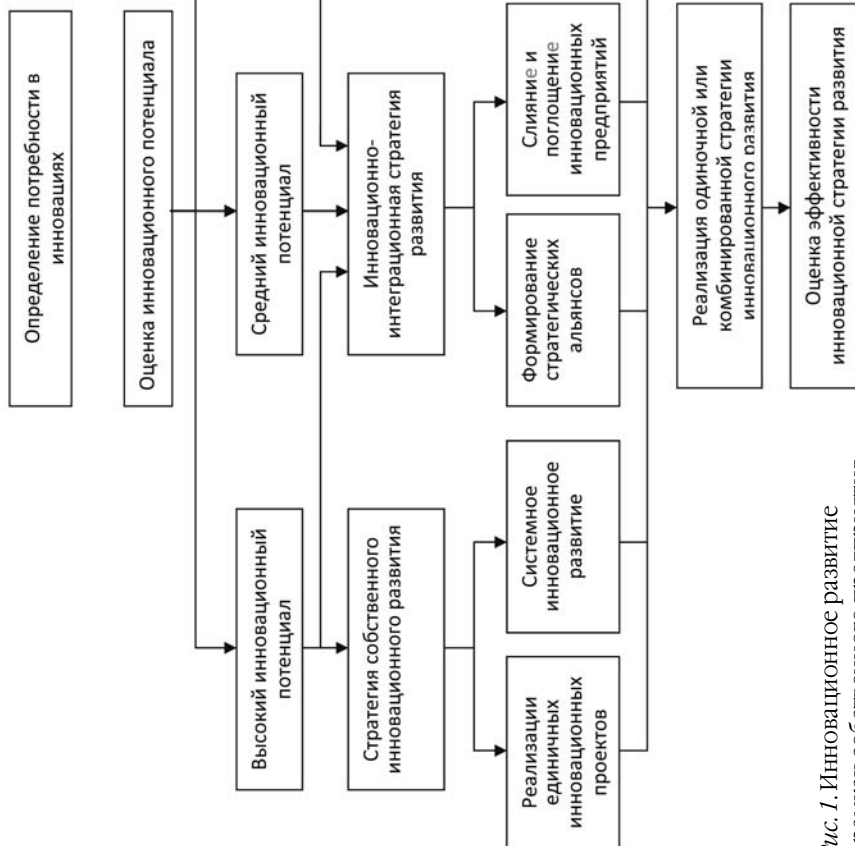


Рис. 1. Инновационное развитие в рамках собственного предприятия

*При интеграционно-инновационной стратегии развития, проявив инновационную инициативу, предприятие может осуществлять данную деятельность в интеграции с другими предприятиями. При этом важную роль будет играть определение потенциальных партнеров, а также механизм взаимодействия.*

Выделяют следующие разновидности инновационного развития на основе инноваций:

- исследования на договорной основе, предполагающие, что за счет предприятия-инноватора другими структурами осуществляются исследования и разработки новых технологий и продуктов;
- интеграция инновационных предприятий – постоянные исследования на договорной основе могут постепенно перейти к интеграции стратегических партнеров, когда инициатива будет исходить уже не только от одного из них;
- совместные исследования являются целесообразными в случае, если у предприятия недостаточно финансовых ресурсов или отсутствует квалифицированный персонал, чтобы самостоятельно производить разработки, но при этом интерес к инновационной деятельности достаточно велик. Данный вид сотрудничества предполагает наличие равнозначной выгоды для всех лиц, участвующих в этом исследовании.

Реализация стратегии заимствования инноваций предполагает, что развитие предприятия осуществляется на основе привлечения продуктовых и технологических инноваций со стороны и внедрение их в текущую деятельность хозяйствующего субъекта. Основная причина использования данной стратегии – нехватка ресурсов для осуществления собственной инновационной деятельности.

Для принятия этого управленческого решения необходимо, чтобы предприятие было готово к использованию этих инноваций.

Стратегия заимствования (импорта) промышленных технологий может быть хорошим решением в тех случаях, когда оно осуществимо на приемлемых условиях. Однако импорт явно не может быть панацеей для инновационного развития, поскольку, как правило, доступен лишь в отношении устаревших технологий, и то далеко не всегда. Вспомним недавний прецедент с продажей Opel,

***внутренние инновационные возможности предприятия являются своего рода установкой и ограничением для разработки инновационной стратегии***

## Основные направления заимствования инноваций

| Форма заимствования инноваций         | Преимущества                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Недостатки                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Покупка инноваций                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Получение экономического эффекта от реализации</li> <li>– Возможность быстрой реализации</li> <li>– Повышение квалификации работников предприятия</li> <li>– Возможность модификации инновации в перспективе</li> <li>– Возможность приобретения в лизинг и др.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность приобретения устаревшей инновации</li> <li>– Несоответствие инновации требованиям покупателя</li> <li>– Трудность адаптирования инновации на предприятия</li> </ul>             |
| Покупка лицензий                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Получение экономического эффекта от реализации</li> <li>– Возможность быстрой реализации</li> <li>– Возможность модификации инновации в перспективе</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность приобретения устаревшей инновации</li> <li>– Несоответствие инновации требованиям покупателя</li> <li>– Трудность адаптирования инновации на предприятия</li> </ul>             |
| Приобретение организации – инноватора | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность освоения новых видов продукции и технологий</li> <li>– Усиление позиций на рынке</li> <li>– Повышение эффективности</li> <li>– Ориентация на новые сегменты рынка</li> <li>– Выгодное вложение финансов</li> </ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможность сопротивления коллектива поглощаемого предприятия изменениям</li> <li>– Возможность потери эффективности развития в случае потери автономии поглощаемым предприятием</li> </ul> |
| Имитация инноваций                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Преодоление опасности в технологическом развитии</li> <li>– Обеспечение ожиданий клиентов</li> <li>– Экономическая выгода</li> <li>– Загрузка производственных площадей</li> </ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Потеря имиджа</li> <li>– Сужение возможностей выбора самостоятельного профиля развития</li> <li>– Ухудшение положения по отношению к конкурентам</li> </ul>                                 |

когда доступ к далеко не самым передовым технологиям автомобилестроения стал главным камнем преткновения в международной сделке.

Как правило, страны-лидеры экономического развития готовы продавать нам лишь устаревшие технологии. Поэтому заведомая преимущественная ориентация на импорт создает исключительно догоняющую стратегию инновационного развития. Отсюда следует, что по результатам оценки стратегических направлений развития (на основе метода распределения приоритетов) отечествен-

ным предприятиям необходимо определять одну или несколько инновационных стратегий, которые затем и будут ими осуществляться в будущем.

### **Литература**

1. Баранчеев В.П., Масленникова Н.П., Мишин В.М. Управление инновациями. – М. : ЮРАЙТ-Издат, 2009.
2. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями. Практика и теория. – М.: «Эксмо», 2008.
3. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. – М. : «ЮНИТИ», 1997.
4. Казанцев А.К., Миндели Л.Э. Основы инновационного менеджмента: теория и практика. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.
5. Коробейников О.П., Трифилова А.А., Коршунов И.А. Роль инноваций в процессе формирования стратегии // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3.
6. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – СПб. : «Питер», 2008.

**как правило, лидеры  
развития готовы  
продавать нам  
лишь устаревшие  
технологии**

кэ

**Trofimov O.V.**

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Doctoral student*

**Yefimychen Yu.I.**

*Dr. of Econ. Sci., Professor, Nizhny Novgorod Lobachevsky State University*

**Trofimova T.V.**

*graduate, Volga-Vyatka Academy of State Service*

### **Methods of choosing strategy of innovative development of industrial enterprises**

Abstract

**T**he paper considers three strategies for innovative development of modern enterprise: the strategy of its own development, innovation and integration strategy, the strategy of innovations borrowing. Based on their analysis developed the technique of choosing the strategy or group of innovative development strategies for a particular company depending on its strategic priorities.

**Keywords:** industrial enterprises, innovative development, strategies of innovative development, individual innovative development, innovation and integration strategy, innovation borrowing, strategic management, strategy development, innovative capacity, competitive advantages