

УДК 65.01

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ СОЗДАНИЯ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИЙ****¹Титова Н.В., ²Титов С.А., ²Чернышев В.П., ³Титаренко Р.Б.**¹ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», Москва, e-mail: titova5nv@mail.ru;²НОУ ВО «Московский технологический институт»,

Москва, e-mail: s_titov@mti.edu.ru, ch1374@mail.ru;

³ФГБОУ ВПО «Российский государственный социальный университет»,

Москва, e-mail: titar1@mail.ru

Управление инновациями для современных компаний и организаций становится неотъемлемой частью их повседневной деятельности. Успешные инновационные продукты могут создать для компаний серьезные конкурентные преимущества. В поиске конкурентных преимуществ компании стремятся к созданию новых представлений о самих инновациях. Примеры многих успешных компаний говорят о том, что они предлагают не отдельные инновационные продукты или услуги, а инновационные бизнес-модели. Они осуществляют кардинальное изменение всей модели ведения бизнеса, что ставит их в преимущественное положение по отношению к конкурентам. Для описания такого стратегического поведения в настоящее время часто используется концепция стратегических инноваций. В статье рассматривается данная, достаточно новая для российской науки концепция. На основе обобщения различных точек зрения на стратегические инновации авторы выявляют характерные признаки данного типа инноваций.

Ключевые слова: инновация, управление инновациями, стратегия, стратегическое развитие, стратегическая инновация

**STRATEGIC INNOVATIONS AS A TOOL FOR CREATION
OF NEW STRATEGIC ADVANTAGES FOR COMPANIES****¹Titova N.V., ²Titov S.A., ²Chernyshev V.P., ³Titarenko R.B.**¹State University of Management, Moscow, e-mail: titova5nv@mail.ru;²Moscow Technological Institute, Moscow, e-mail: s_titov@mti.edu.ru, ch1374@mail.ru;⁴Russian State Social University, Moscow, e-mail: titar1@mail.ru

Innovation management for modern companies and organizations is the necessary part of their daily life. Successful innovative products and services are able to develop for companies serious competitive advantages. In search of additional competitive edge companies try to create new concepts of innovations. The examples of many successful companies show that they do not offer particular new products and services, but they cardinally change the whole model of their businesses. For the description of such strategic behavior some researchers suggest to use the concept of strategic innovations. The article analyzed the concept of strategic innovations. As a result of the analysis the authors formulate the most important characteristics of strategic innovations.

Keywords: innovation, innovation management, strategy, strategic management, strategic development, strategic innovation

Отечественные и зарубежные коммерческие организации находятся сегодня в достаточно сложных условиях, которые заставляют их постоянно искать новые подходы к управлению, способные обеспечить им конкурентные преимущества [2, 6]. Большую помощь при этом им оказывают представители университетов, бизнес-школ, исследовательских центров и консультационных фирм. Одной из интересных концепций, которая появилась и разрабатывается теоретиками и практиками менеджмента и которая направлена на повышение эффективности управления инновациями и создание стратегических конкурентных преимуществ, является концепция стратегических инноваций. Рассмотрению отдельных взглядов на эту

концепцию и выявлению ключевых ее характеристик посвящена настоящая статья.

Российские ученые Э. Уткин, Г. Морозова и Н. Морозова в своей классификации инноваций выделяют помимо всего прочего стратегические инновации, под которыми они понимают инновации упреждающего характера, направленные на создание новых конкурентных преимуществ [3]. В своем исследовании Е. Кузнецов также выделяет стратегические инновации как особую разновидность, но при этом он понимает их как инновации, направленные на достижение стратегических, долгосрочных результатов организации [1]. Но российские ученые не останавливаются более подробно на содержательных характеристиках понятия

стратегической инновации. Более подробно данная концепция разрабатывается зарубежными учеными.

Одна группа зарубежных авторов полагает, что стратегические инновации отличаются от всех других инноваций результатами своего воздействия на состояние рынка. В частности, А. Афуах [4] считает, что стратегическая инновация – это инновация, изменяющая «правила игры» посредством создания и выпуска нового продукта или услуги, освоения новых бизнес-процессов или бизнес-систем, изменения стратегической позиции по отношению к конкурентам. Стратегическая инновация базируется на стратегии новой игры (*new game strategy*), которая представляет собой набор действий, которые позволяют новым образом создавать и распределять добавочную стоимость на том или ином рынке. Таким образом, стратегическая инновация подразумевает изменение всей цепочки создания стоимости путем создания новых звеньев, устранения или изменения существующих. При этом здесь важно не только изменение, но и занятие компанией такой позиции, которая способствует извлечению прибыли и других выгод от производимого изменения. Также важно отметить, что А. Афуах считает, что успех при реализации стратегической инновации не обязательно связан с фактом, что компания первая предлагает новый продукт, услуги, использует новый бизнес-процесс и так далее. Очень часто успехов в стратегической инновации достигают последователи, которые лучше, чем компании-изобретатели, воплощают требуемые характеристики. Говоря языком А. Афуах, конкурентные преимущества возникают не только (и, наверное, не столько) по причине введения «новых правил игры», но и по причине умения играть и выигрывать на основе этих правил. Кроме этого, А. Афуах подчеркивает, что, несмотря на то, что в основе стратегической инновации может находиться инновационный товар, услуга, бизнес-процесс или иное, по своей природе стратегическая инновация предполагает изменение сразу нескольких компонентов бизнеса. Например, вывод на рынок нового товара предполагает также и инновационный подход к его продвижению, что приводит к серьезному изменению всей цепочки создания стоимости.

Концепция стратегической инновации, разрабатываемая А. Афуах, имеет две интересные особенности. Во-первых, первичным фактором является желание компании сознательно изменить «правила игры» между конкурентами, поставщиками, потребителями, потенциальными новыми игроками. Затем следует определение стратегии

«новой игры». Только после этого определяются внутриорганизационные инновации, которые могут обеспечить реализацию стратегии «новой игры». Получается так, что стратегическая инновация становится стратегической по причине четкой взаимосвязи с попыткой изменить ситуацию на рынке. Если традиционно инновация развивается «изнутри наружу», от новой идеи или решения к изменению организации, а затем к изменению ситуации на рынке, то концепция стратегической инновации развивается наоборот: от модели новой ситуации, новых «правил игры» на рынке, к поиску инновационных решений и продуктов, которые могут привести к установлению новой ситуации. Во-вторых, разработка стратегических инноваций по А. Афуах базируется на теории игр и сами стратегические инновации по своему содержанию в первую очередь направлены на изменение отношений между участниками рынка путем изменения «правил игры» и улучшения своих способностей «играть по новым правилам».

Сходные позиции занимают Д. Палмер и С. Каплан [6]. Они полагают, что стратегическая инновация – это создание новых стратегий роста, новых продуктовых категорий, новых бизнес-моделей, которые изменяют ситуацию на рынке и создают существенную новую стоимость для покупателей, потребителей и самой компании. Как и А. Афуах, Д. Палмер и С. Каплан подчеркивают изменение «правил игры» и ситуации на рынке, создание новой стоимости, а также то, что в центре стратегической инновации может лежать любая инновация – продукта, услуги, процесса и прочего. Подход Д. Палмера и С. Каплана носит более прагматический характер, что в общем не удивительно, так как они являются консультантами. Поэтому они фокусируют свое внимание не на различных трактовках понятия стратегических инноваций, но на конкретных методах успешного управления ими. Но при этом, так же как и А. Афуах, Д. Палмер и С. Каплан всячески подчеркивают интеграционный, мультидисциплинарный, «холистический» характер любой стратегической инновации.

Д. Палмер и С. Каплан считают, что концепция стратегической инновации находится на стыке точек стратегического менеджмента и инновационного менеджмента, но при этом данная концепция характеризуется рядом признаков, отличающих ее от традиционных подходов стратегического и инновационного менеджмента. Сравнение традиционных подходов к стратегическому менеджменту и концепции стратегической инновации показано в таблице.

Традиционный стратегический менеджмент и стратегические инновации

Традиционный стратегический менеджмент	Концепция стратегических инноваций
Подход «от настоящего к будущему», который предполагает, что текущее состояние рассматривается как отправная точка для всех размышлений и предположений о будущем	Подход «от будущих результатов к настоящему состоянию», который базируется на идентификации долгосрочных будущих возможностей и устройством «мостов от будущего к настоящему»
Базируется на адаптивном или защитном подходе к формулировке стратегии (компания приспособляется к ситуации на рынке)	Базируется на «революционном» подходе, в силу которого компания сознательно стремится к изменению ситуации на рынке
Компания принимает существующую структуру рынка, границы между товарными категориями, отношения между участниками рынка	Компания стремится создать новые пространства для конкуренции (новые товарные категории, новые сегменты рынка, новые отношения между участниками)
Инновации в основной своей массе носят инкрементальный характер (улучшение уже существующих товаров или решений посредством большого количества небольших изменений)	Компании стремятся к «прорывным» инновациям
Используются линейные модели планирования	Линейные модели планирования соединяются с креативным подходом к определению будущего
Предполагается использование традиционно доступных ресурсов и источников знаний	Стремится к оригинальному соединению новых ресурсов и использованию нетрадиционных источников знаний
В основе лежат идентифицируемые и анализируемые потребности покупателей	Компании пытаются предугадать или создать неартикулируемые потребности покупателей
Стратегическое развитие отталкивается от доступных технологий и стремится к удовлетворенности потребителей	Стратегия полностью вдохновляется потребителем и стремится к созданию восторга у него
Часто используются типовые бизнес-модели для различных компаний	Бизнес-модели рождаются в ходе экспериментального и предпринимательского подхода



Рис. 1. Сравнение стратегических инноваций с другими видами инноваций по Д. Палмеру и С. Каплану

Д. Палмер и С. Каплан также показывают разницу между стратегическими и традиционными инновациями. Они говорят, что «инновация становится стратегической, когда она базируется на сознательном, пла-

номерном и повторяемом процессе, который создает существенные положительные изменения в добавочной стоимости для потребителей, покупателей, партнеров и самой компании. Стратегическая инновация

инициирует создание портфеля «прорывных» инициатив, способствующих росту бизнеса, на основе четкого, но вместе с тем и творческого процесса. Д. Палмер и С. Каплан подчеркивают, что «прорывные» стратегические инновации всегда базируются не на случайном научном открытии, техническом новшестве или стечении обстоятельств на рынке, но на сознательном, упорядоченном процессе. Стратегические инновации отличаются от всех других своим «прорывным» и сознательным характером, как это показано на рис. 1.

Пространство, предложенное Д. Палмером и С. Капланом, состоит из двух измерений – характер изменений, вызываемых инновациями (революционные или инкрементальные), а также характер возникновения инноваций (случайное или сознательно-планомерное). Стратегические инновации возникают по причине сознательных усилий и в рамках планомерного, но в то же время творческого процесса, и вызывают революционные фундаментальные изменения в отношениях между участниками конкурентной «игры» и в их внутреннем устройстве.

Другим важным аспектом стратегических инноваций, всячески подчеркиваемым Д. Палмером и С. Капланом, является их связь с устойчивым, долгосрочным развитием компании. Стратегические инновации по Д. Палмеру и С. Каплану являются устойчивыми инновациями (sustainable innovation). Организации, которые реализуют стратегические инновации, создают, развивают и институционализируют процессы и культуру, которые поддерживают постоянное, повторяющееся, устойчивое обновление во всех аспектах деятельности организации, которая становится фундаментом для создания долгосрочных конкурентных преимуществ.

Д. Палмер и С. Каплан в своей концепции стратегических инноваций делают акцент на прагматической стороне вопроса и предлагают собственную методику управления стратегическими инновациями или, лучше сказать, управления процессом стратегического «инновирования». Они выделяют семь основных измерений стратегических инноваций, т.е. семь основных компонентов системы управления стратегическими инновациями:

– Управляемый интегрированный инновационный процесс, объединяющий традиционные и нетрадиционные подходы к формулировке и реализации бизнес-стратегии с подходами к управлению инновациями; данный элемент является центральным звеном всей концепции Д. Палмера и С. Капла-

на, определяющим успешность всех других усилий по разработке и реализации стратегической инновации (рис. 2).

– Стратегическое упорядочение, которое направлено на согласование всех компонентов организации с ее стратегией, равно как и согласование всех инновационных инициатив в организации в рамках единой стратегической инновации, а также на поддержку стратегической инновации со стороны ключевых заинтересованных сторон.

– Прогнозирование тенденций в отрасли, включая не только анализ сложившихся трендов, но и исследование комплексных факторов изменений, возникающих и соединяющихся трендов, динамики конкурентных отношений, а также рассмотрение альтернативных сценариев развития ситуации на рынке.

– Глубокое понимание артикулируемых и неартикулируемых потребностей покупателей и клиентов.

– Развитие ключевых организационных компетенций, ресурсов и технологий.

– Мобилизация всей организации для осуществления радикальных действий на основе широкой и активной поддержки со стороны всех сотрудников и заинтересованных лиц.

– Методическое и дисциплинированное управление всем процессом осуществления стратегической инновации, начиная с выработки вдохновляющей идеи и заканчивая стратегическими изменениями.

Результатами стратегических инноваций являются новые стратегии роста компании, новые товары и услуги, новые предприятия, новые рынки, новые бизнес-модели, новые партнерские сети, новые организационные способности и умения. Все эти результаты должны соединяться и давать единый системный стратегический результат в виде устойчивого стратегического «инновирования» как постоянного процесса разработки и воплощения крупных многоаспектных организационных инноваций, существенно изменяющих не только внутренние компоненты и системы организации, но и внешнюю ситуацию на рынке.

Обобщая взгляды А. Афуаха, Д. Палмера и С. Каплана, в качестве характеристик стратегических инноваций можно выделить следующие:

- изменение не только отдельных аспектов организации (процессов, товаров, рынков, клиентов), но и всей бизнес-модели организации в целом;

- направленность на создание изменений не столько внутри компании, сколько в ее внешнем окружении, в поведении конкурентов, в системе отношений с поставщиками и покупателями и прочее;

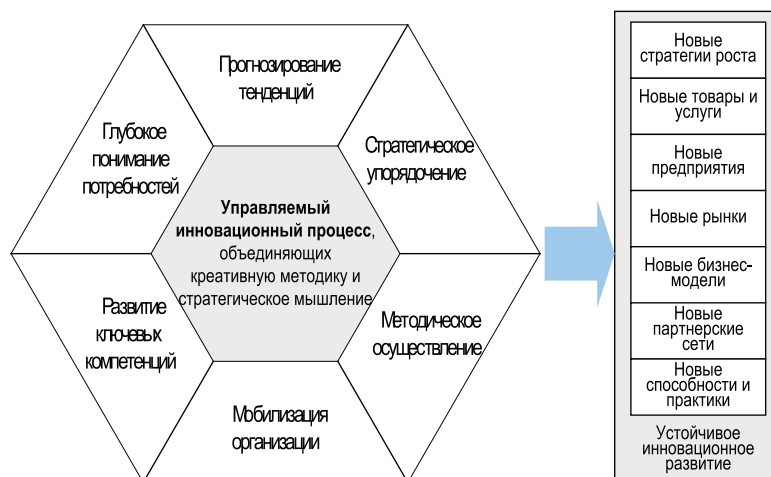


Рис. 2. Общая схема подхода Д. Палмера и С. Каплана к управлению стратегическими инновациями

- создание в результате стратегической инновации конкурентных преимуществ для компании;
- многоаспектный и интегральный характер, который предполагает соединение в одной инновации товарных, рыночных, коммерческих, производственных и организационных инноваций.

Список литературы

1. Кузнецов Е.Ю. Инновации и их роль в экономическом развитии: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Санкт-Петербургский государственный университет. – СПб., 2000.
2. Суетин С.Н., Обедкова Л.П., Матосян В.А., Суетин А.Н., Ильин С.Ю. Современные тенденции развития корпораций // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1–2. – С.6.
3. Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. – М.: Акалис, 1996.
4. Afuah A. Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage. New York, NY: Routledge, 2009.
5. D'Aveni R.A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. – New York, Free Press, 1994.
6. Palmer D., Kaplan S. (2007). A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Innovation Point, available at www.innovation-point.com.

References

1. Kuznecov E.Ju. Innovacii i ih rol v jekonomicheskom razvitii: Dissertacija na soiskanie uchenoj stepeni kandidata jekonomicheskikh nauk. Sankt-Peterburgskij gosudarstvennyj universitet. SPb., 2000.
2. Suetin S.N., Obedkova L.P., Matosjan V.A., Suetin A.N., Ilin S.Ju. Sovremennye tendencii razvitiya korporacij // Sovremennye problemy nauki i obrazovanija. 2015. no. 1–2. pp. 6.
3. Utkin Je.A., Morozova G.I., Morozova N.I. Innovacionnyj menedzhment. M.: Akalis, 1996.
4. Afuah A. Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage. New York, NY: Routledge, 2009.
5. D'Aveni R.A. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, Free Press, 1994.
6. Palmer D., Kaplan S. (2007). A Framework for Strategic Innovation: Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Innovation Point, available at www.innovation-point.com.

Рецензенты:

Кещян В.Г., д.э.н., профессор, ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва;
 Емельянов С.В., д.э.н., Институт США и Канады Российской академии наук (ИСКРАН), г. Москва.