



А. В. ТРАЧУК

Доктор экон. наук, профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ФГУП «Гознак».

E-mail: Trachuk_A_V@goznak.ru

Рассматриваются подходы к формированию инновационной стратегии компании как одной из функциональных стратегий. Исследованы значения человеческого капитала и организационной культуры компании для инновационной стратегии. Проанализирован ряд кейсов, в которых доказано значение организационной культуры для эффективной инновационной стратегии компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

инновация, инновационная стратегия, интеллектуальный капитал, корпоративная стратегия.



А. В. САЯПИН

Магистрант кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», генеральный директор ООО «Планета Недвижимость».

E-mail: 5855558sav@gmail.com

Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников

Введение

В последние годы термин «инновационная стратегия» весьма активно используется в научной литературе: так, например, по данным российского индекса научного цитирования, начиная с 2008 года количество публикаций существенно выросло, в 2011–2013 годах ежегодно публиковалось более 800¹ научных статей, в той или иной мере посвященных формированию и реализации инновационных стратегий на макро-, мезо- и микроуровне. Представляется целесообразным рассмотреть модели и принципы формирования инновационной стратегии ряда российских ком-

паний, отличающихся быстрым ростом и весьма активным инновационным поведением, выявить значение и роль человеческого капитала для формирования инновационной стратегии.

Инновационная стратегия в контексте российских исследований

С точки зрения иерархического подхода к формированию корпоративной стратегии можно предположить, что инновационная стратегия является составной частью общей корпоративной стратегии и /или бизнес-стратегии, но у нее

¹ <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека.

есть собственный инструментарий, позволяющий достигать целей, используя особые методы и приемы. Такой подход относит инновационную стратегию фирмы к числу функциональных стратегий. Под функциональной стратегией мы будем понимать систему целей и правил для конкретной функциональной области деятельности фирмы. Функциональная стратегия необходима для обеспечения выполнения корпоративной стратегии, определяет способы и необходимые ресурсы для достижения корпоративных целей. В рамках концепции иерархии функциональная стратегия не формулирует собственные цели, которые определяются на основе более широкой корпоративной стратегии и соответствуют ей. Исходя из вышеизложенного, инновационная стратегия должна позволять специфицировать конкретные корпоративные цели, для достижения которых необходим инструментарий работы с новшествами, а также выявить ресурсы, нужные для достижения этих целей, для создания и поддержания внутренних регламентов работы с новшествами [17, с. 17].

В научной литературе сложилось два подхода к типологизации инновационных стратегий.

Первый подход основан на анализе модели инновационного поведения и отношения компании к новшествам. Чаще всего авторы [1, 9] классифицируют инновационные стратегии следующим образом: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др. Наступательная инновационная стратегия – стратегия, в основе которой находятся разработка и вывод на рынок продуктов, причем последние можно отнести к радикальным, а в некоторых случаях и к подрывным инновациям. Защитная (оборонительная) стратегия требует активных действий

для удержания завоеванной доли рынка, для чего реализуется набор действий, связанных с поддержанием высокого уровня продукции (услуг) и проведением комплекса маркетинговых мероприятий. Компании, предпочитающие эту стратегию, чаще всего ориентируются на инкрементальные инновации. Промежуточная стратегия ориентирована на работу в наименее конкурентных сегментах существующих рынков. Поглощающая стратегия (лицензирование) предполагает приобретение прав и использование разработок, выполненных другими организациями. Имитационная стратегия направлена на повторение решений, созданных другими компаниями, однако эти решения, как правило, модифицируются и модернизируются. Разбойничья стратегия предполагает создание продуктов, основывающихся на таких инкрементальных инновациях, которые существенно улучшают технико-эксплуатационные характеристики продукта, например срок службы или производительность, и за счет этого уменьшающих объем рынка в целом. Конечно, в практической деятельности реализация этих моделей поведения в «чистом» виде встречается редко. Здесь важнее другое: представленное описание касается скорее поведения по отношению к инновациям, а не инновационной стратегии.

Вторая распространенная классификация инновационных стратегий учитывает тип стратегического конкурентного поведения фирм, или вариант конкурентной стратегии. Подробный анализ такого подхода был сделан ранее [17], поэтому полагаем возможным представить только характерные признаки конкурентных стратегий (см. таблицу).

Вышеупомянутые классификации крайне полезны для выработки корпоративных стратегий, однако нет доказательств, что они могут являться

Таблица 1

Характерные признаки конкурентных стратегий, по А. Ю. Юданову [19, с. 54–63]

Признак	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Тип бизнеса	Стандартный	Специализированный	Стандартный	Специализированный
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализированный	Массовое	Экспериментальный
Размер компаний	Мелкий	Крупный, средний, мелкий	Крупный	Средний, мелкий
Устойчивость компаний	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

исключительной основой для выработки инновационной стратегии фирмы. На основании вышеизложенного можно сделать следующий вывод: в практическом смысле ни типология инновационного поведения, ни классификация конкурентных стратегий не могут ответить на вопрос, как компания может сформировать свою инновационную стратегию.

рованная инновационная стратегия должна предложить ответы (варианты ответов) на следующие вопросы:

- Какие цели бизнеса могут быть достигнуты при внедрении новшеств?
- На каких рынках из числа тех, где представлена фирма, наиболее велик потенциал изменений? Что является основным драйвером таких изменений?

• Как фирма может получить информацию о новшествах, являющихся основой для потенциального конкурентного преимущества? Как превратить его в реальное преимущество?

• Какие ресурсы необходимы для создания конкурентного преимущества (информация, знания, исследования и разработки, технологические и коммерческие компетенции и т. п.)?

• Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на условия конкуренции?

• Какие бизнес-модели и внутрикорпоративные схемы поведения будут успешными для освоения новшеств и создания конкурентных преимуществ?

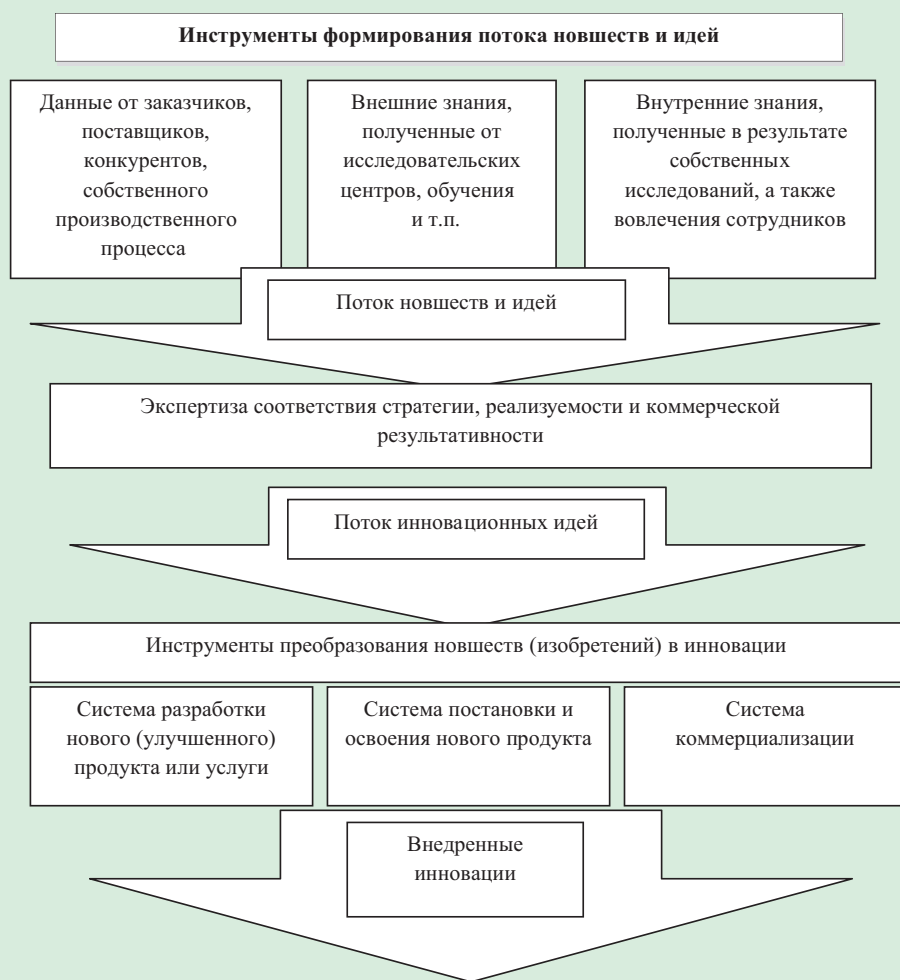
В работе [17] достаточно подробно рассмотрены принципы формирования инновационной стратегии и предложена методология. В ее основе – создание эффективной для данной компании модели поиска, адаптации и внедрения новшеств, обеспечивающих устойчивый поток инноваций, необходимый для создания конкурентных преимуществ и достижения стратегических целей фирмы. Исходя из этого, в инновационной стратегии должны быть сформулированы подходы к созданию и развитию источников инновационных идей, инструментов накопления информации и управления знаниями, принципов построения механизмов оценки новшества, концепций организации исследований и разработок, а также развития интеллектуального потенциала организации.

Элементы модели инновационной деятельности фирмы представлены на рис. 1.

Роль человеческого капитала в инновационных процессах

Следует отметить, что в упоминавшемся исследовании [17] не рассмотрен важнейший аспект формирования инновационной стратегии – обеспечение необходимого уровня человеческого и интеллектуального капитала компании. Предполагаем, что нет необходимости специально до-

Рис. 1. Элементы модели инновационной деятельности фирмы [17, с. 22]



На какие вопросы должна отвечать инновационная стратегия фирмы?

Опираясь на выводы, полученные в работе [17], мы предлагаем следующее определение: инновационная стратегия – функциональная стратегия, увязывающая цели фирмы, пути их достижения и инструменты создания конкурентного преимущества за счет поиска, разработки, внедрения и коммерциализации новшеств: новых продуктов и услуг, организационных и процессных нововведений (бизнес-моделей). Сформули-

казывать значимость интеллектуального капитала для инновационной деятельности любого рода.

Мы можем отметить, что уровень интеллектуального капитала и творческий потенциал сотрудников обеспечивают выявление полезных для компании предпринимательских возможностей, создают новые и совершенствуют существующие продукты и сервисы. Далеко не каждая компания способна сформировать собственное подразделение по разработке и развитию новых продуктов, созданию и защите объектов интеллектуальной собственности и обеспечить его функционирование, однако лидеры рынка не могут позволить себе исключительно имитационную стратегию, им нужны сотрудники – носители ключевых знаний и компетенций, обеспечивающих выполнение указанных выше функций. Кроме того, наличие компетенций такого рода может обеспечить соответствующую экспертизу, что позволяет сократить время при определении перспектив идеи. Даже имитационная стратегия не может быть реализована, если у сотрудников компании нет необходимых технологических компетенций для освоения заимствованных технологий и решений.

Наличие подготовленного персонала имеет значение для эффективного управления знаниями, если иметь в виду создание новых знаний внутри компании и управление получением знаний, созданных за ее пределами. Все современные модели создания и распространения инноваций, например модель открытых инноваций Г. Чезборо [18, с. 240] или трансфер технологий, предполагают наличие подготовленного персонала, способного взаимодействовать с внешними источниками знаний и создавать и выявлять их внутри компании.

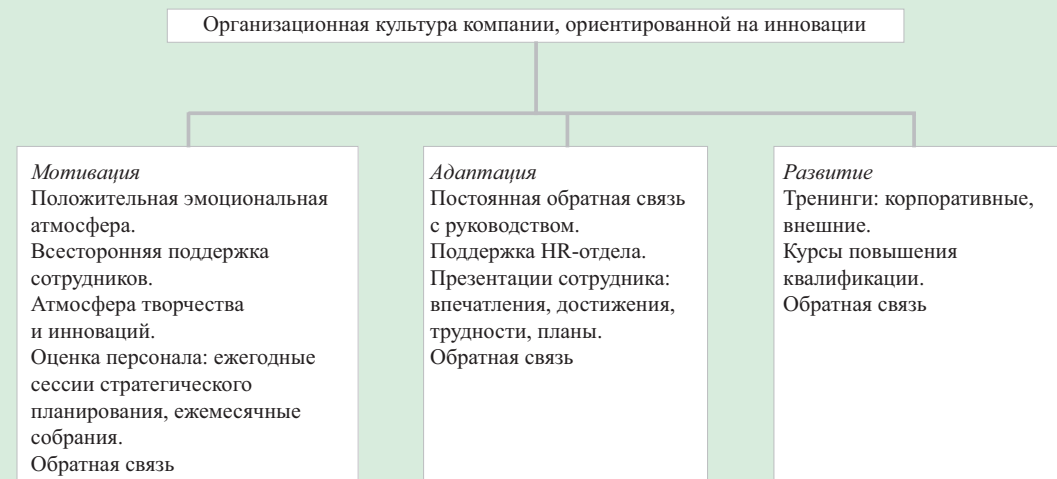
Наличие компетенции в сфере коммерциализации выражается в том, что в компании есть люди, склонные к предпринимательству и созданию условий для внутреннего предпринимательства, последнее создает возможности и предпосылки для удачного коммерческого запуска новых продуктов и для реализации проектов по передаче технологий. Также важно упомянуть гибкость и готовность к внедрению изменений в процессы и организационные структуры, существующие в компании.

Кроме вышеупомянутых факторов, необходимо отметить ряд сопутствующих факторов, обуславливающих важные условия (морально-психологический климат, условия взаимодействия с партнерами компании и т.п.), в которых работник должен проявлять свои знания и навыки. Безусловно, вопрос развития человеческого и интеллектуального капитала выходит за пределы только инновационной стратегии и затрагивает целый ряд других функциональных стратегий.

Организационная культура в контексте инновационной стратегии

Особую роль в формировании инновационной стратегии играет организационная культура компании, ориентированная на инновации. В это понятие включены особым образом разработанные принципы мотивации, адаптации и повышения компетенции сотрудника (рис. 2).

Рис. 2. Составляющие внутриорганизационной культуры компании, ориентированной на инновации



Мотивация обеспечивается за счет положительной эмоциональной атмосферы, и каждый кандидат оценивается с учетом не только его способностей и умений, но и его возможности впоследствии влиться в коллектив, усилить его. Основная идея: каждый сотрудник представляет собой особенную, уникальную ценность для компании. Создается атмосфера творчества, одобрения инициативы, поддержания обмена знаниями, энергией, идеями как на формальном, так и на неформальном уровне.

Очень большую роль играет постоянная оценка персонала и поощрение сотрудника. К числу инструментов вовлечения могут быть отнесены ежегодные сессии стратегического планирования, в рамках которых вначале происходят встре-

чи руководства с каждым департаментом компании, где обсуждаются достигнутые результаты, планы, возможности и уникальные идеи. Каждому сотруднику предоставляется возможность высказать свое личное мнение, предложить свое видение развития компании. В итоге на основе результатов всех проведенных встреч формируется бизнес-план на следующий год.

Еще одним инструментом оценки и мотивации персонала в рамках процесса поиска инновационных идей являются ежемесячные общие собрания, на которых начальники отделов делятся информацией о достижениях и событиях месяца в их подразделениях, а также докладывают о ближайших планах и целях. Общее видение желаемого результата само по себе является стимулом и мотиватором для каждого сотрудника и, таким образом, повышает уровень его вовлеченности.

Адаптация необходима для ускорения отдачи от сотрудника. Ее обеспечивают служба по управлению человеческими ресурсами, когда в ходе взаимодействия с сотрудником специалист должен оценить, что чувствует сотрудник на своем новом рабочем месте, насколько удачно и эффективно он взаимодействует с коллегами, получает ли он обратную связь от своего руководства, есть ли какие-либо трудности для него и что бы ему хотелось поменять для себя. По итогам такой оценки совместно с непосредственным руководителем нового сотрудника могут быть откорректированы подходы к его адаптации.

Развитие сотрудника состоит в том, что служба управления человеческими ресурсами совместно с руководителями для каждого сотрудника формируют его индивидуальный план обучения и повышения квалификации: внутрикорпоративные тренинги (это могут быть и специальные программы, организованные руководителем подразделения), а также семинары и занятия, проводимые вне компании, правильно подобранные производственные задачи, обеспечивающие развитие сотрудников.

Еще раз необходимо подчеркнуть, что в рамках организационной культуры компании, ориентированной на инновации, чрезвычайно важно выстраивать обратную связь как внутри, так и вне компании.

Практика: поиск и внедрение инноваций

Внедрение инноваций и применение новых технологий в компаниях являются одним из ключевых факторов развития и успешного существования в современном мире. Тем не менее немногие компании уделяют этому должное внимание,

и далеко не у всех внедрение инноваций получается достаточно эффективно.

Для сравнения возможно привести следующие данные: считается, что компании, тратящие на научно-исследовательскую деятельность менее 0,9% от оборота, признаются низкотехнологичными. В России в самые лучшие времена этот показатель никогда не превышал 0,5%, и зачастую это был еще «задел советского времени» [2]. Не более 10% компаний, работающих на рынке, развиваются достаточно динамично и за счет успешного внедрения инноваций, которые дают основной толчок дальнейшему экономическому росту. Одно из важнейших отличий таких фирм – уникальное качество, за счет которого конечный продукт обладает повышенной ценностью. И большинству проанализированных компаний удается достигать значимых успехов из года в год. Мы проанализировали деятельность четырех компаний из различных отраслей, предлагающих инновационный товар и демонстрирующих бурный рост.

СКБ «Контур» (сектор информационных технологий и интернет) является федеральным разработчиком программного обеспечения и действует на рынке с 1988 года. В настоящее время компания активно сотрудничает с представителями государственной власти (Федеральная налоговая служба, Пенсионный фонд, Федеральная служба по тарифам, Фонд социального страхования, Росстат, Росинформтехнологии и др.), всего более 1 млн клиентов по России. Компания является представителем Удостоверяющего центра по генерации сертификатов ключей электронной цифровой подписи, а значит, обеспечивает необходимый уровень экспертизы в данной области. Миссия компании – избавить бизнес от бюрократических барьеров и бумажной волокиты с помощью самых современных программных продуктов [14] (одним из основных факторов интеллектуального капитала компании является создание новых и совершенствование существующих сервисов).

В 2010 году выручка СКБ «Контур» составила 2,2 млрд руб., показатель EBIT – 328,6 млн руб., рентабельность продаж по валовой прибыли (при нормальном значении для данной отрасли не менее 8%) – 21,5% [11].

В контексте четырех поведенческих типов конкурентной стратегии, по А. Ю. Юданову, СКБ «Контур» относится к типу пациентов (компания является представителем среднего бизнеса, у нее специализированный тип бизнеса и профиль производства, расходы на НИОКР среднего уровня, устойчивость на рынке довольно высокая, основным фактором силы в конкурентной борьбе является приспособленность к особому рынку).

Инновационная стратегия СКБ «Контур» формируется следующим образом. Основными источниками инновационных идей компании являются:

- запрос рынка: выявление полезных для компании предпринимательских возможностей (помимо всестороннего развития сотрудников, важен анализ обратной связи: call-центр выполняет до 60 000 звонков в месяц);
- технологические драйверы (масштабное сотрудничество на международном уровне – более 850 партнеров по всему миру).

Накопление знаний происходит как внутри компании (программы обучения и повышения квалификации сотрудников), так и за ее пределами (широкая международная кооперация с партнерами). Оценка и экспертиза полученных идей проводятся прежде всего с учетом фактора технологической пригодности и коммерческих перспектив компании, важную роль играет наличие необходимых технологических компетенций персонала.

Новшества компании преобразуются в инновации путем создания новых уникальных продуктов – новых сервисов («Контур-Экстерн» представляет собой систему сдачи отчетности через интернет в контролирующие органы; «Диадок» – электронный обмен юридически значимыми первичными документами между компаниями; «Бухгалтерия.Контур» – удобная в использовании система ведения бухгалтерской отчетности; «Норматив» – справочно-правовой информационный портал для бухгалтеров; «Контур-Фокус» – электронный сервис для быстрой и качественной проверки контрагентов [13]), а также непрерывного улучшения продуктов и разработки технологических решений. Этап коммерциализации компании реализуется путем непрерывного улучшения бизнес-процессов для клиентов посредством постоянного улучшения качества и максимальной автоматизации этих бизнес-процессов [13].

В настоящее время СКБ «Контур» входит в топ-10 самых быстрорастущих компаний в сфере информационных технологий в России и является лидером среди SaaS-поставщиков России по объему выручки за 2011 год (рейтинг журнала CNews), а также занимает 5-е место в рейтинге разработчиков программного обеспечения в России (рейтинг журнала «Коммерсантъ.Деньги»).

«Яндекс» (сектор информационных технологий и интернет) является российской компанией в сфере информационных технологий, владельцем одноименного интернет-портала и системы поиска в интернете. В качестве зарегистрированной организации действует с 2000 года. На сегодняшний день занимает четвертое место

среди мировых поисковых систем по числу обработанных поисковых запросов (4,84 млрд, 2,8% от мирового объема) [21]. По популярности использования сайт yandex.ru занимает 18-е место в мире и 1-е место в России [22].

Главные принципы, которых компания придерживается в ходе своей деятельности: счастье пользователя, глобальность и локальность, зеркало интернета, поддержка экосистемы [20]. В компании «Яндекс» скорее преобладает виолентный тип конкурентного поведения (стандартный тип бизнеса – интернет-услуги, поисковые системы; массовый профиль производства – чрезвычайно широкая целевая аудитория; крупный размер – более 5000 сотрудников; высокие расходы на НИ-ОКР; устойчивое положение компании – лидер на российском рынке; основной фактор силы в конкурентной борьбе – высокая производительность).

Компания, несомненно, руководствуется инновационной стратегией. Основными источниками радикальных инновационных идей являются технологические драйверы (в первую очередь внутренние ресурсы компании – ее сотрудники; затем постоянный мониторинг ведущих глобальных конкурентов – Google, Yahoo). Важно отметить, что в процесс обсуждения инновационных идей компания активно вовлекает также сотрудников, занятых не только в сфере инновационного развития. Большую роль играет наличие необходимых технологических компетенций персонала.

Накопление знаний и опыта сотрудниками обеспечивается как в рамках собственных учебных программ (школы анализа данных (с 2007 года), школы для менеджеров; школы для разработчиков и т.п.), так и благодаря наличию кафедр компании на базе Московского государственного физико-технического института и Высшей школы экономики, проведению ежегодной технологической конференции «Yet another Conference», кооперация и обмен опытом происходят на международном уровне. Это является подтверждением достаточно эффективного управления знаниями как внутри компании, так и за ее пределами.

Все инновационные идеи оцениваются на базе анализа коммерческих перспектив компании (руководство поощряет способности сотрудников в сфере коммерциализации). Главные инструменты преобразования новшеств в инновации – собственные разработки, непрерывное улучшение продуктов и технологий (создание новых и совершенствование существующих сервисов), постоянный учет современных потребностей рынка. Это обеспечивает повышение производительности компании в целом, стабильно высокий уровень коммерциализации (помимо наиболее

востребованной в России поисковой системы, компания изобретает массовые интернет-сервисы для широкой аудитории [20]).

Основными акционерами компании являются Аркадий Волож (10,6%), Baring Vostok (7%), pre-IPO акционеры (5,9%), сотрудники и менеджмент компании (5,6%), в свободном обращении – 70,9% [23]. Капитализация компании – 378,8 млрд руб. Выручка за первое полугодие 2013 года – 17,2 млрд руб., чистая прибыль – 5,2 млрд руб. [5].

ООО НТО «ИРЭ-Полус» (сектор приборостроения и оборудования связи) – основатель и одновременно одна из базовых организаций транснациональной научно-технической группы IPG Photonics Corporation (научные центры и производство в США, Германии, России, Италии, Японии, Индии, Китае). Группа – единственный в мире производитель промышленных волоконных лазеров мульткиловаттного диапазона для резки, сварки и термообработки. В настоящее время НТО «ИРЭ-Полус» производит более 600 передовых продуктов. Все конечные продукты для российского рынка выпускаются исключительно на территории России (новейшие промышленные волоконные лазеры с мощностью непрерывного излучения до 50 кВт, одномодовые волоконные лазеры с различными длинами волн излучения, мощные импульсивные и диодные волоконные лазеры и лазерные модули, волоконные одноканальные усилители и многоканальные ITU-источники, уникальные медицинские лазерные системы) [10]. Основной акцент руководство компании делает на выявление полезных для компании предпринимательских возможностей и создание новых сервисов и продуктов с одновременным постоянным совершенствованием уже существующих.

По предварительной оценке, тип конкурентного поведения компании на рынке относится скорее к пациентам (специализированный тип бизнеса и профиль производства; компания – представитель сектора среднего бизнеса; высокая устойчивость компании благодаря длительному присутствию на международном рынке; средние расходы на НИОКР; основной фактор конкурентоспособности – приспособленность к особому рынку).

Источниками инновационных идей в процессе формирования инновационной стратегии являются в основном предпринимательские идеи руководства и ведущих сотрудников. Большое значение придается сотрудникам, склонным к предпринимательству; им дают большие полномочия, долю ответственности и возможность работать самостоятельно в рамках обособленного подразделения, что приводит к более гибкой

и быстрой работе всей системы в целом. Высокий уровень прибыли достигается путем постоянного внедрения инновационных процессов, преимущественно путем повышения производительности и улучшения качества. Структура НТО «ИРЭ-Полус» представляет собой вертикально интегрированное производство полного цикла (самостоятельный выпуск 90% всей элементной базы и производство приборов [10]).

Основные акционеры компании: IPG Laser (Германия) – 99,86%, IPG Photonics Corporation (США) – 0,08%. Выручка компании – 2,44 млрд руб., чистая прибыль – 509,9 млн руб. [12].

«Сплат-косметика» (сектор парфюмерии и косметики). Российская компания основана в 2000 году на базе производственно-торговой фирмы «Конверсия», является разработчиком и производителем инновационных профессиональных средств по уходу за полостью рта.

Принципы компании: идея, качество, результат, экологичность. Основная миссия бизнеса – помогать людям быть здоровыми, красивыми и успешными [16].

В 2009 году бренд SPLAT стал российской маркой №1 в сфере средств гигиены полости рта по объему рынка [6]. На сегодняшний день более половины всего производства составляет выпуск зубных паст, «Сплат-косметика» занимает 12% российского рынка в данном сегменте [15]. Собственниками компании являются Евгений Демин (50%) и Елена Белоус (50%). Компания экспортирует свою продукцию в 17 стран мира, за что в 2012 году получила премию «Золотой Меркурий» в номинации «Лучшее предприятие – экспортер в сфере производства потребительской продукции» [6].

В компании «Сплат-косметика» скорее преобладает пациентный тип поведения конкурентной борьбы. Специализированный тип бизнеса и профиль производства: помимо зубных паст из натуральных компонентов, выпускаются пенки для очищения зубов для взрослых и детей, антибактериальные зубные щетки с ионами серебра. Компания входит в сектор малого бизнеса. За последние годы она зарекомендовала свои довольно устойчивые позиции на рынке; расходы на НИОКР невысоки; основной фактор силы – приспособленность к особому рынку, который создает компания.

Инновационная стратегия компании в первую очередь основана на человеческом капитале: главным источником инновационных идей является запрос рынка – при введении большей части всех новшеств учитываются пожелания и предпочтения потребителей. Немаловажная роль уделяется положительному морально-психологическо-

му климату внутри компании, высокому уровню гибкости и готовности сотрудников к внедрению изменений. Знания накапливаются путем создания собственной системы обучения, построения непрерывной коммуникации между сотрудниками. В качестве примера можно привести проект «Наши идеи», суть которого заключается в следующем: сотруднику любого подразделения предоставляется возможность предложить идею по улучшению деловых показателей компании либо ее корпоративной жизни. Все предложения направляются на специальный электронный адрес, впоследствии они собираются и проверяются модератором и перенаправляются руководителям соответствующих департаментов. В дальнейшем начальники отделов также оценивают полученные идеи и оставляют наиболее эффективные и целесообразные для последующего внедрения. Данный процесс является подтверждением эффективного управления знаниями внутри компании, активного вовлечения всех сотрудников в обсуждение и развитие инновационных идей.

Все новшества оцениваются в рамках факторов стратегических целей компании (все продукты и идеи должны четко соответствовать миссии, философии и стратегическим принципам компании), технологической пригодности и коммерческих перспектив. Новшества преобразуются в инновации благодаря собственным разработкам компании, разработке технологических решений и процессу непрерывного улучшения продуктов и технологий (созданию новых и совершенствованию уже существующих продуктов и сервисов). Коммерциализация компании производится путем вывода нового продукта на рынок (например, новые очищающие пенки для зубов и десен, полностью заменяющие полноценную чистку зубов щеткой) и улучшения процессов (в первую очередь улучшение качества продукции и повышение производительности компании в целом).

В 2011 году выручка компании составила 2,3 млрд руб., среднегодовые темпы прироста выручки с 2007 по 2011 год – 50% [15].

Таким образом, обобщая результаты анализа деятельности вышеописанных компаний, необходимо выделить основные факторы эффективного поиска и последующего внедрения инноваций:

- внутриорганизационная культура, ориентированная на инновации;
- уровень затрат на НИОКР составляет примерно 10–15% от оборота компании;
- основной курс стратегического управления компании – создание новых рынков, поиск и возможность ухода в «голубые океаны» [3];

• наличие значительного экспортного потенциала (выпуск исключительно качественной продукции в соответствии с мировыми стандартами).

Рассмотрим каждый показатель более подробно.

Внутриорганизационная культура с ориентацией на инновации занимает важное место в формировании инновационной стратегии компании. По результатам проведенной оценки компания «Сплат-косметика» формирует принципы своей внутриорганизационной культуры в интересах внедрения инноваций. Ключевая идея компании: «Наши сотрудники – созидатели» [4]. В течение испытательного срока новые сотрудники несколько раз готовят специальные презентации для экспертного комитета компании, обычно состоящего из непосредственного руководителя и сотрудников других подразделений, с которыми новый сотрудник взаимодействует в повседневной работе. Основные темы презентации: впечатления сотрудника о работе, его достижения, трудности и планы на будущее. Благодаря обратной связи и ответам на вопрос сотрудник получает оценку проделанной им работы и корректировку его возможностей в рамках компании.

«Сплат-косметика» выстраивает активную обратную связь не только со своими сотрудниками, но и с внешними агентами и партнерами, включая клиентов. С 2004 года проводится политика «Письма из упаковки», инициированная генеральным директором компании Евгением Деминим: в каждую упаковку зубной пасты вкладывается послание от генерального директора, адресованное клиентам. Темы таких писем совершенно разные: мысли о жизни общества в целом, нестандартные идеи по улучшению деятельности компании, и клиенту предлагается высказать свое мнение. Таким образом, компания получает чрезвычайно ценные нестандартные мнения своей целевой аудитории о продуктах и жизни в целом: это и благодарность, и критика, и предложения об определенных переменах. Для деятельности компании в целом это новый виток ее последующего развития, заключающегося в получении достоверных желаний своих клиентов и вдохновения на достижение новых целей.

Уровень затрат на НИОКР оптимален, когда составляет примерно 10–15% от оборота компании. Также важно заметить, что при довольно высоких вложениях в это направление затраты исследуемых компаний на классические инструменты маркетинга (рекламу в СМИ, на телевидении, радио, рекламных щитах) относительно невелики. Основной акцент в маркетинговой политике делается на уникальное качество производимой продукции, тщательно выстроенную

сбытовую сеть и распространение информации непосредственно среди потребителей.

Основной курс стратегического управления – создание новых рынков, поиск и последующий уход в «голубые океаны». Именно на них должна направлять компания все свои усилия, а не на борьбу с конкурентами за доли и клиентуру на существующем рынке. Ярким примером является СКБ «Контур», который «открыл» рынок электронного документооборота через интернет (в настоящее время он называется клауд-компьютингом).

Наличие значительного экспортного потенциала. Немаловажным фактором эффективного поиска и внедрения инноваций является высококачественная продукция, способная конкурировать с товарами международных лидеров. В 2009 году в связи с кризисом уровень продаж компании НТО «ИРЭ-Полус» упал на 30%, тем не менее это не повлияло на их планы по производственной экспансии: реализованы проекты строительства восьми производственных корпусов. В декабре 2010 года «Сплат-косметика» запустила второй завод, в результате производственные мощности стали в два раза больше.

В производственной линейке НТО «ИРЭ-По-

люс» присутствуют апробированные инновационные продукты, разработка и выпуск которых в значительной степени зависели от развития спроса на продукцию компании за рубежом. Однако, как и компании СКБ «Контур», «Яндекс» и «Сплат-косметика», фирма, выпускающая высококачественную по международным стандартам продукцию, планирует свое развитие в первую очередь на внутреннем рынке. Например, стратегией СКБ «Контур» является использование своего экспортного потенциала в качестве ориентира для оценки своей конкурентоспособности.

Выводы

Авторы предприняли попытку уточнить понятие инновационной стратегии компании и предложить подход к формированию такой стратегии. Рассмотрение различных существующих подходов и анализ источников показали, что инновационную стратегию следует понимать как одну из функциональных стратегий. В рамках такого определения становится ясно, что инновационная стратегия фирмы должна давать конкретные ответы на практические вопросы:

- Какие инновации отвечают корпоративной стратегии, а какие – нет?

Список литературы:

1. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: Академия естествознания, 2011. URL: <http://www.rae.ru/monographs/112>.
2. Гурова Т., Рубан О., Юданов А. и др. Создатели будущего – газели с мозгом обезьяны // Эксперт. 2011. 14 марта. № 10 (744). URL: <http://expert.ru/expert/2011/10/sozdateli-buduschego--gazeli-s-mozgom-obezyanyi/>.
3. Демин Е. «Мы создадим вакцину от кариеса» // Russia.ru. URL: http://russia.ru/video/tinkov_11016/.
4. Динамично растущие компании среднего бизнеса («газели»), 2007–2011 гг. // Эксперт-online. URL: http://expert.ru/ratings/dinamichno-rastushchie-kompanii-srednego-biznesa-_gazeli__-2007-2011-gg/.
5. Ежегодный финансовый отчет Яндекс по системе US GAAP, первое полугодие 2013 г. // Finam. URL: http://www.finam.ru/analysis/eq_dates000012DCFD/.
6. История бренда SPLAT, финансовые показатели // Ellebox. URL: <http://ellebox.com/brands/56831/>.
7. Карачевцева И. SPLAT: через успех сотрудников к успеху компании <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=14739>.
8. Ким Чан В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 304 с.
9. Мухомедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учеб. пос. 2-е изд.: М.: Инфра-М, 2008. 176 с.
10. НТО «ИРЭ-Полус». URL: <http://www.ntoire-polus.ru>.

• Как организовать поток идей и предложений новшеств, из которых можно было бы выбирать потенциально интересные идеи?

• Как собираются и обрабатываются новые и существующие данные и информация, необходимые для создания новых знаний и инновационной деятельности?

• Как организован этот механизм отбора в конкретной фирме?

• Как организованы исследования и разработки?

• Как внедряются в производство разработанные продукты и происходит улучшение технологических и коммерческих процессов?

• Какие пути коммерциализации новых продуктов и технологий являются предпочтительными для фирмы?

• Какие принципы формирования необходимого для инновационного развития человеческого и интеллектуального потенциала использует фирма?

Очевидно, что каждая компания найдет свой подход к выбору ответов на эти вопросы. При этом определяющими факторами будут видение, корпоративная стратегия и стратегические цели фирмы. Именно они должны показать, какие

инновации отвечают корпоративной стратегии, являются ли приоритетными для фирмы пионерные решения и продукты, не остается ли приоритет за быстрой имитацией наиболее удачных решений, какую модель исследований и инноваций (открытую или закрытую) компания предпочитает. При наличии ответов на эти вопросы в корпоративной стратегии у компании будут все основания и возможности для формирования работоспособной инновационной стратегии.

Инновационная стратегия должна предусматривать, практика работы – обеспечивать обратную связь как внутри компании между сотрудниками и руководством, так и за ее пределами, во взаимодействии с поставщиками, покупателями и другими стейкхолдерами. Необходимо поддерживать достаточный уровень затрат на НИ-ОКР. Корпоративная маркетинговая стратегия должна ориентировать компанию на создание совершенно новых рынков, на их открытие и использование концепций «голубого океана». Ключевыми целями инновационной деятельности должны быть создание продуктов и предоставление услуг, соответствующих лучшим мировым образцам и способных конкурировать в условиях глобальной экономики.

11. О компании // СКБ «Контур». URL: <https://kontur.ru/about>.

12. Отчет о деятельности ОАО «Роснано» за 2011 г. от 29.06.2012 г. // Роснано. URL: http://www.rusnano.com/upload/images/normativedocs/ROSNA_NO_AR-2011_Rus.pdf.

13. СКБ «Контур». URL: <http://kontur.ru>.

14. СКБ Контур: «Мы избавляем мир от бумажной волокиты» // HR-portal. URL: <http://planetahr.ru/publication/5270/29>.

15. Сплат-косметика // РА «Эксперт». URL: <http://expert.ru/expert/2011/10/splat-kosmetika/>.

16. Сплат-косметика. URL: <http://splat.ru>.

17. Трачук А. В. Инновационная стратегия компании. Проблемы теории и практики управления // Управленческие науки. 2013. №3 (8). С. 75–83.

18. Чезборо Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий/Пер. с англ. В. Н. Егорова. М.: Поколение, 2007.

19. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика: Учеб.-практ. пос. М.: Гном и Д, 1998. 304 с.

20. Яндекс. URL: <http://company.yandex.ru/about/main/>.

21. «Яндекс» обошел Microsoft по числу поисковых запросов // Lenta.ru. URL: <http://lenta.ru/news/2013/02/07/yandex/>.

22. Alexa. URL: <http://alexa.com>.

23. Yandex N. V. // Ведомости. URL: <http://www.vedomosti.ru/companies/a-z/241/>.