

УДК 621

**РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ:  
АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ, ОГРАНИЧЕНИЙ И УГРОЗ**

*А.А. Зубрицкий, 2 курс, В.В. Здоровец, 4 курс  
Научный руководитель – А.Ф. Зубрицкий, старший преподаватель  
Белорусский национальный технический университет*

Стратегический процесс — процесс создания новой стратегии или обновления существующей, начинается с выделения основных заинтересованных сторон и, соответственно, целей и ограничений, диктуемых ими [2, с. 27]. В конечном итоге стратегия является определенным планом по достижению данных целей в условиях ограничений и не может разрабатываться в отрыве от рассмотрения указанных сторон.

В таблице представлены основные заинтересованные стороны и факторы, оказывающие влияние на стратегию. Баланс целей и ограничений, создаваемых сторонами, и формирует конечную стратегию.

Таблица – Заинтересованные стороны и факторы, влияющие на стратегию

Внутренние стороны	Внешние стороны	Макрофакторы
Акционеры Руководящий состав Персонал	Конкуренты Партнеры Поставщики Потребители	Экономические Технические Политические Социальные

Выделенные конечные цели и ограничения необходимо проверить на логическую непротиворечивость и полноту. Представленный вариант заинтересованных сторон необходимо дополнить специфическими силами и факторами, присутствующими в тех отраслях и странах, где компания осуществляет свою деятельность.

По завершении рассмотрения стратегических целей и ограничений необходимо провести дальнейший анализ деятельности компании для выявления потенциальных внутренних продуктовых угроз.

Для выявления возможных дисбалансов портфеля продуктов необходимо проанализировать его с помощью продуктовых матриц. Это позволяет определить направления денежных потоков, общий баланс и тенденции продуктовых направлений. Кроме традиционных инструментов анализа продуктов, таких как матрица McKinsey или BCG, предлагается дополнительное измерение — степень соответствия ключевым компетенциям, что позволит оценить «стратегическое соответствие» активностей компании в рамках отдельных продуктов. Рассмотрение продуктового портфеля на основании построенных матриц позволяет выявить следующие потенциальные проблемы.

Дисбаланс текущих и будущих генераторов денежного потока – данная проблема характеризуется большим количеством продуктов компании на рынках, показывающих небольшой рост, и отсутствием данных продуктов на привлекательных, но небольших рынках. Как следствие компания обладает большим числом существующих генераторов денежного потока, но недостатком будущих генераторов.

Проблема общей эффективности деятельности и «стратегического соответствия» может характеризоваться различной степенью соответствия продуктов компании ключевым компетенциям. Продуктовая деятельность компании вне ключевых компетенций ведет к неэффективному использованию ресурсов, а также влечет дополнительные риски. Использование матрицы McKinsey может обосновать смещение принципов конкуренции на рынке, если рассматривать не только продукты прямых конкурентов, но и заменители и альтернативы.

Для подготовки к анализу стратегических позиций компании необходимо расширить круг рассматриваемых конкурентов. Рассмотрение исключительно прямых конкурентов может оказаться недостаточным. Дополнительно в рассмотрение необходимо включить компании, производящие продукты-заменители и продукты-альтернативы [3, с. 52].

Ограничение конкурентной борьбы лишь прямой конкуренцией может вызвать определенный набор негативных последствий: прямые конкуренты в процессе борьбы подстраивают характеристики своего товара под характеристики конкурирующей продукции, это существенно снижает общий инновационный потенциал отрасли; при прямой конкуренции инвестиции основных средств направлены на опережение соперников, а не на создание инновационных конечных продуктов, это снижает общую привлекательность продукции отрасли в глазах потребителей; в данном случае основная задача руководства компании – захват или удержание определенной доли рынка или его сегмента в определенный момент времени; вознаграждение руководства зачастую основывается на достижении этих целевых показателей, как следствие – падает интерес руководи-

телей к развитию инновационного потенциала отрасли. Рассмотрим угрозы, которые представляют продукты подрывных технологий при существующей практике ограничения анализа рассмотрением прямых конкурентов.

Компании, которые рассматривают задачу по разработке стратегических альтернатив в контексте создания инновационной ценности, зачастую создают продукты-заменители или альтернативы текущей продукции отрасли. Эти продукты существенно меняют основы (основные параметры) конкуренции, поскольку являются улучшенными не по определенным техническим характеристикам, а в смысле общей ценности от их использования. Такая категория конкурентных продуктов называется подрывными технологиями [1, с. 49] и обладает следующими характерными особенностями: продукты представляют собой более простые, дешевые решения; производительность этих продуктов поначалу существенно ниже требуемой основной массы потребителей рынка или сегмента; они подразумевают меньшие прибыли для производителя; наиболее доходные сегменты потребителей первое время выражают незаинтересованность такого рода решениями.

Данные технологии зарождаются в развивающихся или незначительных рынках. Важно отметить, что снижение конкурентной привлекательности продукта традиционной технологии является следствием появления и развития продукта подрывной технологии, а не только результатом эволюционного развития продукта как такового.

Таким образом, при разработке инновационной стратегии необходимо выделять и учитывать требования основных заинтересованных сторон, а также силы и факторы внешнего и внутреннего окружения, макрофакторы; текущий продуктовый портфель компании может представлять ряд угроз, как для дальнейшего долгосрочного устойчивого развития, так и для краткосрочной тактической деятельности; продукты-заменители и продукты-альтернативы, будучи детищем подрывных технологий, с течением времени могут сместить основы конкуренции в отрасли или сегменте рынка, что приведет к снижению привлекательности продукции вашей компании.

### **Список использованных источников**

1. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Нипро, 2008.